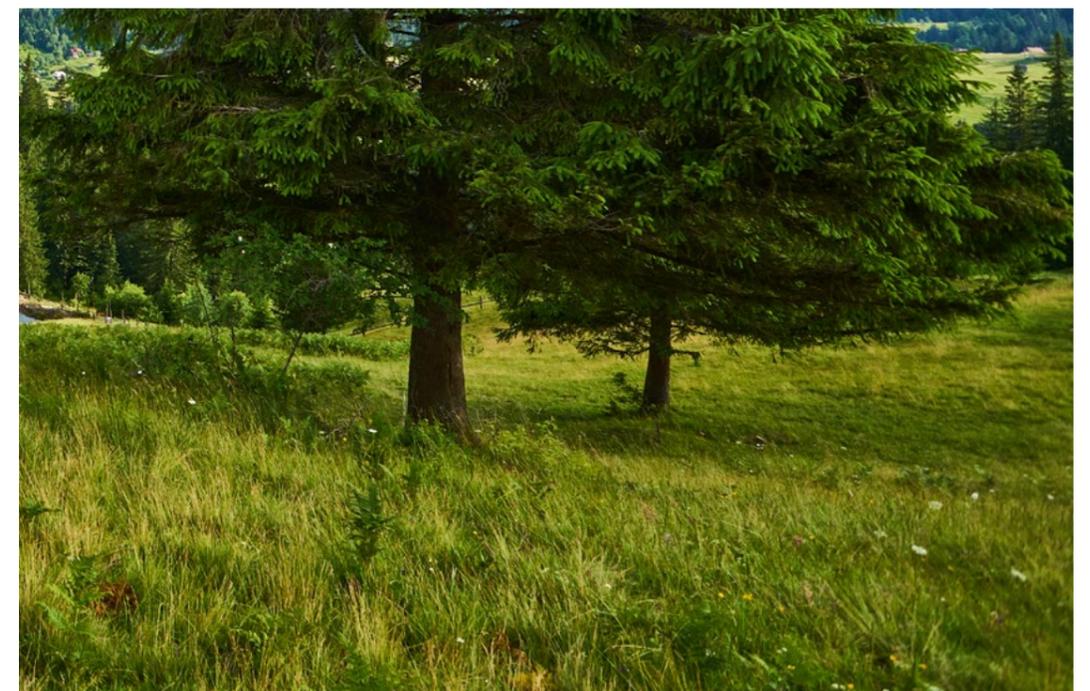
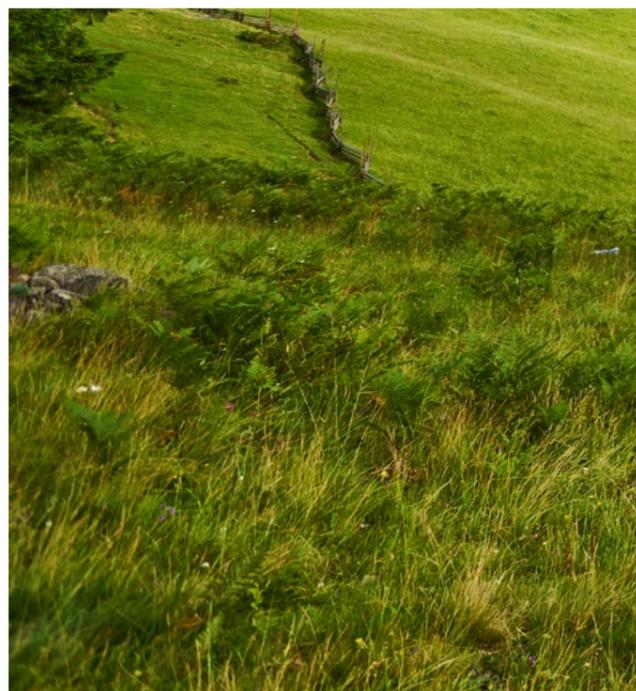
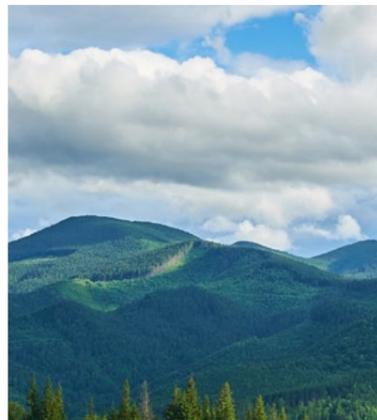


# MEMORIA DE ACTIVIDADES



Esta Memoria ha tenido en cuenta las Guías para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative.

**KUDEAKETA AURRERATUA**  
**EUSKALIT**  
**GESTIÓN AVANZADA**



## KALITATEAREN SUSTAPENERAKO EUSKAL IRASKUNDEA



## FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD

**NOMBRE COMERCIAL** {EUSKALIT}

**SEDE SOCIAL** {PARQUE TECNOLÓGICO DE BIZKAIA,  
EDIFICIO 206 A, 1º piso, ZAMUDIO, BIZKAIA}

**CIF** {G 48544670}

**TELÉFONO** {94 420 98 55}

**CORREO ELECTRÓNICO** {euskalit@euskalit.net}

**PÁGINA WEB** {www.euskalit.net}

{www.linkedin.com/company/euskalit}

{twitter.com/EUSKALIT}

{www.youtube.com/user/euskalit}

{www.instagram.com/euskalit/ }

**AÑO DE FUNDACIÓN** {1992}

**ACTIVIDAD** {PROMOCIÓN DE LA GESTIÓN AVANZADA}

**PLANTILLA TOTAL** {18 personas con contrato  
indefinido}

### PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS

- Q Plata (2001).
- Q Oro -Premio vasco a la calidad en la gestión (2004).
- European Prize Winner de la EFQM (2005).
- Certificado gestión lingüística del euskera Bikain, distintivo negro (2013).
- Diploma Oro en 5S (2011, 2014, renovado en 2018).
- Diploma de Gestión Avanzada (2017).
- Txapela 5S 2018.
- A Oro 2019.



# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Carta del Presidente                                     | 6  |
| Presentación y estructura de la entidad                  | 8  |
| Resumen de actividades 2022                              | 10 |
| Grupos de interés  | 12 |
| Resultados de las Actividades desarrolladas durante 2022 | 21 |
| Información económico-financiera 2022                    | 26 |
| Compromiso con la sociedad                               | 29 |



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



## CARTA DEL PRESIDENTE

Se cumplen ahora tres años desde que asumí la presidencia de EUSKALIT. Tres años claramente atípicos, marcados primero por la pandemia y este último por las consecuencias e implicaciones de la guerra en Ucrania y la situación internacional general. En este contexto, considero que la existencia de una entidad como EUSKALIT, con nuestra misión de ofrecer apoyo a empresas y organizaciones para la mejora de su gestión y ser más eficientes, competitivas y sostenibles, es tanto o más necesaria que cuando se creó, hace ahora 30 años, promovida por el Gobierno Vasco.

Desde los primeros años EUSKALIT orientó su Misión a contribuir para que Euskadi fuera un país mejor, más competitivo y sostenible, con mayores cotas de bienestar, a través de la mejora e innovación en la gestión de las empresas, centros de educación, de salud, Universidades, hospitales, entidades del tercer sector, de la Administración Pública...

EUSKALIT es hoy un proyecto participativo y compartido por miles de personas y organizaciones, que pretende facilitar y anticipar una constante transformación hacia nuevos modelos de empresa.

En estos últimos 30 años la transformación de las empresas vascas, e incluso de todo el tejido socio económico de Euskadi es evidente y desde luego positiva. En esta transformación, como en las nuevas transformaciones en las que estamos ahora inmersos para afrontar los retos globales, tiene un impacto relevante la Gestión Avanzada.

Cuando asumí la presidencia de EUSKALIT hace tres años, ya llevábamos tiempo hablando de que el futuro sería cada vez más incierto, con cambios cada vez más acelerados en un mundo interconectado en el que fenómenos lejanos y ajenos a nuestro control podrían afectarnos directamente. Durante estos tres años hemos comprobado que la predicción era cierta e incluso podía quedarse corta.

Ante esta realidad, debemos desarrollar en nuestras organizaciones una gestión que sea rigurosa y ágil, con visión de largo plazo y flexible al mismo tiempo, que nos permita estar preparados para hacer frente a los retos competitivos que se nos vayan presentando, en definitiva, una **Gestión Avanzada**. No sabemos a qué nos tendremos que enfrentar, pero el estar bien entrenados y el desarrollar nuestras capacidades de gestión, aumenta sobremedida nuestras posibilidades de éxito.

Ese ha sido el empeño de EUSKALIT durante 2022, ofrecer el apoyo adecuado a empresas y organizaciones para ayudarlas en la mejora de su gestión para ser competitivas, incluso en un escenario tan complejo como este, alcanzado la cifra de más de 2.100 organizaciones con las que hemos trabajado este año en actividades de transformación, de las que desatacaría las 550 empresas industriales.

Hemos continuado innovando e incorporando nuevas materias a nuestros cursos de implantación de metodologías de gestión-KnowInn, así como a los de formación básica Innobideak-Prestakuntza que realizamos junto al Grupo SPRI, y en ellos han tomado parte 1.800 personas.

Nuestra colaboración en el programa Innobideak – Kudeabide con el Gobierno Vasco y las tres Diputaciones, sigue consolidándose y han participado en el mismo ya más de 1.000 empresas desarrollando 1.800 proyectos de mejora.

Hemos sido capaces también de desarrollar nuevas actividades formativas y de reciclaje de los Clubs de evaluación, y gracias a la implicación y colaboración altruista de las más de 2.500 personas que los componen, hemos podido realizar más de 490 diagnósticos en organizaciones de todos los sectores, intercambiando conocimiento y buenas prácticas de gestión.

El establecimiento de redes de colaboraciones con otras entidades vascas, estatales e internacionales es un rasgo distintivo de EUSKALIT, que nos permite apoyar a nuestras organizaciones en premios y competiciones internacionales, y contribuir a la construcción de la marca Basque Country. Un buen ejemplo de ello es la participación de EUSKALIT en el comité internacional del Quality Innovation Award, donde las empresas y organizaciones vascas están teniendo, año tras año, un papel muy destacado.

También destacar alguno de los proyectos que hemos desarrollado para que las empresas y organizaciones se adapten, mejoren e innoven para aprovechar las oportunidades de las tres grandes transiciones, la Digital, la Socio sanitaria y la Energético climática, en estrecha colaboración con otras entidades como IHOBE, Osakidetza o la Secretaría General de Transición Social y Agenda 2030.

Hemos dado los pasos para que en 2023 dispongamos de una nueva versión del **Modelo de Gestión Avanzada**, el compendio de buenas prácticas, metodologías y conceptos de gestión, fruto del consenso y del duro trabajo desarrollado por un nutrido grupo de personas expertas en distintas áreas de conocimiento. Queremos dar las gracias por su aportación especialmente a las personas que han formado parte del comité de revisión y de los equipos de trabajo y a todas las personas del Club de Evaluación que nos han enviado sus aportaciones y contribuido de forma generosa con sus opiniones, críticas y aportaciones.

Quiero finalizar como he comenzado, con un agradecimiento al apoyo perseverante y de largo plazo que nos prestan innumerables organizaciones, empresas e instituciones, que han confiado en nuestra capacidad de adaptación y transformación y siguen demandando nuestros servicios. Un año más destaco especialmente el apoyo y compromiso del Gobierno Vasco y el resto de las Administraciones vascas, que también trabajan para extender la cultura de evaluación e implantar la Gestión Avanzada internamente. También, la aportación de las más de 800 organizaciones Colaboradoras de EUSKALIT, y, por último, el compromiso de las organizaciones del Patronato de EUSKALIT.

Cambia el mundo y cambian las empresas, pero no ha cambia la necesidad de seguir trabajando para lograr la extensión en todo el tejido productivo, en toda la sociedad de Euskadi, de una **Gestión Avanzada como elemento clave de nuestra competitividad y sostenibilidad**. Y para ello trabaja EUSKALIT.

**José Luis Díaz**  
presidente de EUSKALIT

# PRESENTACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD

La Misión y Visión de EUSKALIT son el eje de su actividad:

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

**VISIÓN:** Ser la entidad facilitadora de referencia para las organizaciones y administraciones vascas en su movilización hacia la Gestión Avanzada, que posibilite a Euskadi ser reconocida por ello a nivel internacional.

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

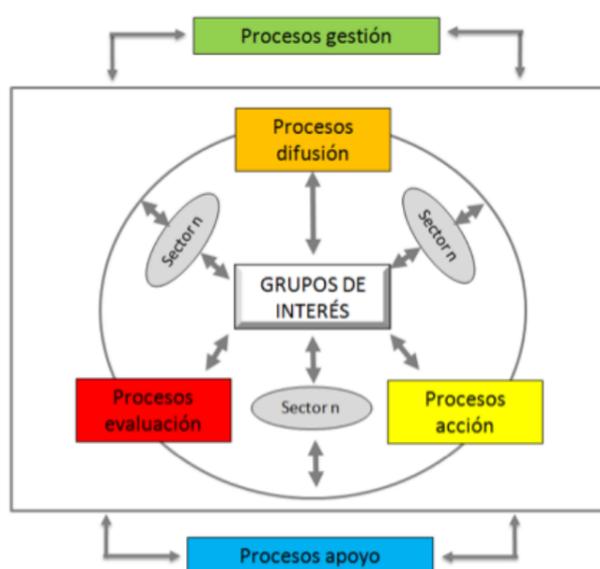
1• Hemos potenciado las siguientes **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**, con proyección en el medio y largo plazo:

- Reforzar la relevancia de la Gestión Avanzada y su contribución a la competitividad y la capacidad innovadora.
- Extender la cultura de la evaluación, su aporte de valor y su contribución al avance de la gestión.
- Ofrecer servicios integrales y transformadores.
- Movilizar a la industria para la mejora de su competitividad y capacidad innovadora.
- Diversificar las fuentes de financiación y optimizar la aplicación de esa financiación.

- Integrar en los programas a la administración pública vasca, así como a entidades aliadas y proveedoras, aportando conocimiento y método propio con rigurosidad.
- Promover la autonomía, el conocimiento y la motivación de las personas en EUSKALIT

2• Hemos desarrollamos **PROCESOS**, según la siguiente estructura:

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



Desarrollamos **PROCESOS OPERATIVOS** de tres tipos:

**ACCIÓN:** procesos que trabajan en el apoyo para la acción para que las organizaciones vascas apliquen en sus organizaciones herramientas y metodologías de Gestión Avanzada.

**EVALUACIÓN:** procesos de contraste y evaluación para ayudar a identificar puntos fuertes y áreas de mejora en diferentes aspectos de su gestión que permitan definir Planes de mejora.

**DIFUSIÓN:** procesos de difusión y formación básica para dar a conocer los conceptos, herramientas y metodologías para la Gestión Avanzada y las experiencias de éxito de las organizaciones vascas.

A partir de la identificación de los procesos del plan de Gestión anual, las directrices recibidas por el Patronato y las entidades financiadoras, y teniendo en cuenta circunstancias de corto pla-

zo, concretamos diversos objetivos prioritarios del año. Los **OBJETIVOS PRIORITARIOS de EUSKALIT** durante **2022** han sido:

**OP1.** Canalizar el potencial de la Gestión avanzada a través de los Programas de impulso a la innovación (Innobideak Kudeabide), colaborando con Gobierno Vasco, Diputaciones Forales y SPRI, tanto con la incorporación de nuevas empresas, así como con el acompañamiento y avance de las empresas participantes en la actualidad.

**OP2.** Continuar con la puesta en valor de los servicios de Contraste y Evaluación externa dando mayor visibilidad a las empresas más innovadoras.

**OP3.** Apoyar a las empresas en dificultades atendiendo a sus principales necesidades de mejora de la gestión.

**OP4.** : Impulsar la gestión de Personas, la participación y el talento como elementos relevantes para la competitividad de las organizaciones.

## PERSONAS EMPLEADAS EN EL CURSO DEL EJERCICIO 2022

| INDICADORES<br><i>H-Hombres M-Mujeres</i>                                     | 2020 |    | 2021 |    | 2022 |    |
|---|------|----|------|----|------|----|
|   | H    | M  | H    | M  | H    | M  |
| Nº de personas en plantilla<br>(contratadas en el año, valores absolutos/año) | 5    | 14 | 5    | 13 | 6    | 13 |

## PERSONAS BENEFICIARIAS O USUARIAS DE LA ACTIVIDAD

| TIPO                      | PREVISTO | REALIZADO |
|---------------------------|----------|-----------|
| <b>Personas físicas</b>   | 6.141    | 7.593     |
| <b>Personas jurídicas</b> | 2.620    | 2.490     |

# RESUMEN DE ACTIVIDADES 2022

## DIFUSIÓN

**125** actos de sensibilización e intercambio de buenas prácticas

**7.593** asistentes virtuales y presenciales



Actos Semana Europea **43**  
**3.110** Asistencias



Actos de intercambio de BBPP del Club Gestión Avanzada



## ACCIÓN

**2.082** organizaciones en programas de acción

KnowInn, implantación de metodologías de gestión

**1.181** Asistencias

Grupos Avanzados Intercambio Buenas Prácticas

**104**

organizaciones del sector educativo, industrial, salud, deportes y servicios



Club 5S

**99** organizaciones

**208**

personas participantes en actividades del club



## EVALUACIÓN

**498** organizaciones evaluadas o diagnosticadas

**+2.500** personas en los diferentes Clubs de Evaluación

Evaluación externa

**17**



Cartas de servicio (Q-epea)

**4**

entidades



QIA

**36**



Contraste externo

**42**

## ENTIDADES COLABORADORAS

**823**

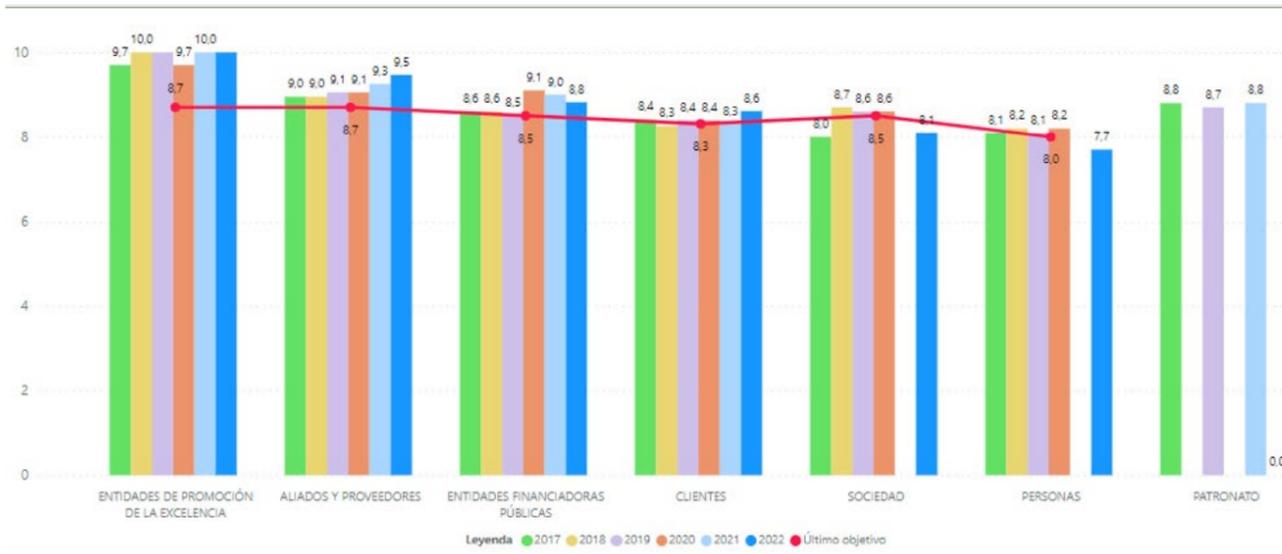


# GRUPOS DE INTERÉS

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

Entre los grupos de interés de EUSKALIT están: Patronato, Entidades Proveedoras, Entidades Aliadas y Personas de la plantilla, que tienen una presencia fundamental en nuestra Estrategia y actividades.

Evaluamos mediante entrevistas o encuestas la satisfacción de nuestros principales grupos de interés. Para tener una visión de la satisfacción equilibrada de los diferentes grupos de interés de EUSKALIT, durante 2022 se ha realizado una intensa labor de contacto con los mismos, para profundizar en el conocimiento de su percepción sobre EUSKALIT, sus necesidades y expectativas, así como con su satisfacción, que se recoge en la siguiente tabla resumen:



\* Se ha modificado la frecuencia de medición de satisfacción de personas, pasando de anual a bienal. Las últimas mediciones han sido en 2020 y en 2022, por lo que en 2021 no hay medición ni objetivo.

## PATRONATO

EUSKALIT, Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad, es una entidad privada sin ánimo de lucro promovida en 1992 por el entonces denominado Departamento de Industria y Energía del

Gobierno Vasco. Tiene como Órgano de Gobierno y Representación a su PATRONATO, constituido en 2022 por 25 entidades, tanto públicas como privadas:



El Patronato puede invitar a sus reuniones a representantes del Gobierno Vasco u otras entidades, quienes participan en las mismas con voz y sin voto. Asisten regularmente como invitados, representantes del actualmente denominado

Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco y también de INNOBASQUE-Agencia Vasca de la Innovación.

### COMPOSICIÓN DEL PATRONATO SEGÚN SEXO DE PERSONAS FÍSICAS QUE REPRESENTAN A LAS ENTIDADES JURÍDICAS QUE LO COMPONEN (a fecha 31-12-2022)

|  | HOMBRES | MUJERES | TOTAL |
|--|---------|---------|-------|
| Patronato                                  | 23      | 9       | 32    |
| Dirección<br>(no es miembro del Patronato) | 1       | -       | 1     |
| TOTAL                                      | 24      | 9       | 33    |

El Patronato es el órgano colegiado de gobierno y representación de la Fundación. Corresponde al mismo el cumplimiento de los fines fundacionales, la administración diligente de los bienes y derechos que integran el patrimonio de la Fundación, así como el mantenimiento del rendimiento y utilidad de éstos. El ser miembro del Patronato tiene carácter honorífico, y, en consecuencia, sus titulares desempeñan su cargo gratuitamente, sin devengar por sus ejercicios retribución alguna. Para guiar las decisiones y normas de la Fundación se toman como referencia básica los Estatutos de la Fundación (última modificación en 2018), y el Modelo de Gobernanza elaborado y aprobado por el Patronato.



#### ENTIDADES PROVEEDORAS

Al ser una entidad de servicios centrada en el ámbito de la formación y promoción de la Gestión Avanzada, nuestra cadena de proveedores es básica. Tenemos proveedores locales para cubrir las necesidades de abastecimiento de productos de papelería, material de oficina, servicios de auditoría, asesoramiento informático, servicios de diseño gráfico, impresión, traducción, limpieza, etc.

Además, consideramos como **ENTIDADES PROVEEDORAS SIGNIFICATIVAS** a aquellas personas u organizaciones que cumplen con los siguientes criterios.

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

Son por tanto entidades proveedoras significativas:

**Profesorado:** Disponemos de un colectivo de profesionales cualificados (de empresas de consultoría) para actuar como profesorado en nuestros cursos. En muchos casos mantenemos relaciones estables desde hace años y colaboran activamente en la mejora de nuestras actividades formativas. Señalan que trabajar para EUSKALIT les da prestigio y proyección comercial, así como facturación gracias a nuestros cursos programados.

**Proveedores de servicios web:** colaboramos con algunas empresas informáticas en el diseño y

desarrollo de herramientas informáticas de gran capacidad que utilizamos en muchas de las colaboraciones que mantenemos con clientes de la Administración y de otros sectores. En ocasiones, también comercializamos conjuntamente algunas de las herramientas informáticas.

**Personas proveedoras de apoyo a procesos organizativos:** Se trata de profesionales que nos proveen de servicios administrativos, organizativos u otros técnicos más complejos, aportándonos el valor de ser especialistas en ese ámbito concreto.

Nuestros principales proveedores son el **profesorado** de nuestros cursos y programas de implantación de metodologías de gestión. Realizamos una evaluación continua de su desempeño a través de las encuestas a clientes, y trasladándoles sus resultados y la comparativa con los demás.

Disponemos de un proceso de selección de profesorado diseñado para dar respuesta a las necesidades de personas expertas para impartir materias, cumpliendo las directrices de la normativa aplicable para la subcontratación. Dicho proceso contempla dos situaciones generales:

- Selección de nuevas personas formadoras para nuevas materias.
- Selección periódica de las personas formadoras más adecuadas para materias impartidas habitualmente (para intentar asegurar que se dispone de la mejor opción para realizar la impartición de la materia, para cubrir alguna baja de personas formadoras, para aumentar el número de personas formadoras disponibles para poder dar respuesta a la demanda existente, etc.)



#### ENTIDADES ALIADAS

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

1. Pueden tener un impacto significativo sobre nuestra Misión, Visión y Líneas Estratégicas.

2. Podemos establecer relaciones de mutuo beneficio (gana-gana).

3. Colaboramos para la mejora de su gestión interna o el desarrollo de iniciativas de promoción de la gestión avanzada dirigidas a sus respectivos colectivos, generando nuevo valor añadido para sus grupos de interés.

4. Existe una relación sostenida en el tiempo, con una vocación de colaboración de medio-largo plazo, habiendo mantenido actividad colaborativa en el último año, al menos.

Así, han sido entidades aliadas durante 2022:

#### Personas del Club de evaluación:

Las personas de los Clubs de evaluación que colaboran de manera altruista, nos prestan apoyo para realizar varios servicios (evaluaciones externas a los reconocimientos, los Contrastes externos, Quality Innovation Award, Club 5S...). Sus requerimientos son: aprender sobre Gestión Avanzada durante los reciclajes, las evaluaciones y contrastes externos, dar apoyo a otras organizaciones gracias a su experiencia y recibir reconocimiento por el trabajo que realizan.

#### Profesionales de la Consultoría - evaluadores/as:

Desde 1997 EUSKALIT ha formado a varios cientos de profesionales de la consultoría en metodologías de Gestión Avanzada. Los requerimientos de este colectivo presente en el Club de Evaluación son aprender metodologías y buenas prácticas de gestión que les ayuden a ampliar su cartera de clientes e incrementar la gama de servicios que ofrecen, así como interactuar con personas que comparten sus mismos intereses.

#### Asociaciones empresariales y otros agentes de efecto multiplicador:

Son organizaciones con las que colaboramos para organizar conjuntamente actuaciones dirigidas a sus asociados o clientes o para intercambiar información sobre actividades de interés conjunto. Algunas participan en el Club de evaluación u organizan actos en el marco de la Semana Europea. Difunden nuestros programas de contraste externo e implantación de herramientas de gestión entre sus clientes ayudándonos

a tener una mayor visibilidad y con ello, poder ofrecerles productos y servicios que ayuden a la mejora de su gestión.

Este año 2022, dentro de las colaboraciones realizadas podemos destacar las siguientes:

**Proyecto de Participación y MGA:** Hemos colaborado con ASLE revisando la presencia de la participación (en sus diferentes modalidades) en el nuevo MGA 2023.

**Proyecto de creación y participación en el grupo Euskal-IT:** para compartir y difundir prácticas y modelos para la gestión de servicios TIC y su aporte a la transformación digital, con organizaciones privadas y públicas de referencia en herramientas informáticas.

**Proyecto Marco Sostenibilidad-Economía circular:** firmado un acuerdo de colaboración hasta 2025 con Ihobe para contribuir a la "transición verde" de la industria vasca incorporando la sostenibilidad en sus estrategias como un factor de competitividad. El acuerdo se alinea con los objetivos del Pacto Verde de Euskadi, promovido por el Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco, cuyo objetivo es acelerar la reactivación económica generadora de empleo, asumiendo la transformación digital, ecológica y sociosanitaria como oportunidad competitiva para crear valor.

**Continuidad del convenio de colaboración con Emakunde:** grabación de un vídeo junto a su directora para reforzar las relaciones entre Igualdad y Gestión Avanzada. También recopiladas nuevas buenas prácticas sobre igualdad para añadir al Buscador de Igualdad, y que se difundieron en el acto conjunto de Emakunde y EUSKALIT de la Semana Europea en octubre,

**Alianza con COIB:** para la difusión del Workshop para la transformación digital en la industria.

Y otras entidades representativas con las que también hemos mantenido durante 2022 alguna colaboración son:

**INNOBASQUE**-socio y colaboración en actividades anuales.

**IZAITE,** Asociación de empresas vascas por la Sostenibilidad- socio y participación activa en las actividades y reuniones anuales de la asociación.

**APD,** Asociación para el Progreso de la Dirección- socio.

**FUNKO,** Confederación vasca de fundaciones- socio y participación en asambleas y actividades anuales.

**UNIBASQ-** acuerdo de colaboración para hacer confluir los procesos de evaluación con el Modelo MGA y con el Programa Audit de la Agencia Nacional ANECA.

**UPV/EHU-** acuerdo de colaboración mutuo.

#### A nivel estatal:

**Asociación de "Centros de Excelencia" CEX:** Desde 2017 EUSKALIT está asumiendo la Presidencia de esta Asociación (siendo reelegida para 2022-2023 en su asamblea de enero), formada por 10 entidades autonómicas que promocionamos la Calidad, la Excelencia y la Gestión avanzada, con el objetivo de reforzar vínculos y compartir experiencias y proyectos. En 2022 hemos realizado diversas actividades conjuntas: Premio CEX celebrado en Bilbao a las mejores prácticas sobre "Gestión del Talento", Premio QIA CEX para la participación de entidades del resto de España en los premios internacionales QIA, lanzado un Club de evaluación QIA CEX, realizado proyecto de mejora de la web y de la comunicación vía web y redes.

#### A nivel internacional:

**Quality innovation Award:** es una competición de carácter internacional creada en 2007 por Excellence Finland para impulsar el desarrollo de innovaciones de producto, proceso u organizativas en las empresas y organizaciones, compararse, y dar reconocimiento local e internacional a los proyectos más innovadores. Desde entonces, han ido incorporándose al Comité organizador entidades de promoción de la Calidad, Excelencia e Innovación de numerosos países, con el objetivo común de ayudar a incrementar la competitividad de las organizaciones y de los países parti-

cipantes. EUSKALIT forma parte del Comité de Dirección desde 2015 y del Advisory Board creado en 2022 junto con Finlandia, Suecia, Israel y España (CEX). Desde el inicio, las organizaciones vascas están obteniendo magníficos resultados en esta competición.

**European Foundation for Quality Management (EFQM):** Somos socios de la EFQM desde hace más de 20 años. Mantenemos un contacto con-

tinuado con diferentes responsables de su organización, compartiendo conocimiento y buenas prácticas. La responsable del premio EFQM ha participado en el Comité de revisión del MGA23. Y hemos participado en el Foro EFQM en Lyon celebrado en octubre.

## COLABORACIÓN CON ENTIDADES ESTATALES E INTERNACIONALES



Premio CEX-Gestión del talento  
Bilbao 17 junio



PRESIDENCIA



COMITÉ DE DIRECCIÓN

## FINALISTAS VASCOS QIA 2022

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA



QUALITY  
INNOVATION  
AWARD

Kolaboratzaileak / Colaboran:

innobasque

UNIBASQ

ihobe

Entrega Premio: Kazakhstan 23 y 24 febrero 2023

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| MICROEMPRESAS Y STARTUPS        | SPOUTED BED SOLUTIONS   |
| PYMES                           | RKL INTEGRAL  |
| GRAN EMPRESA                    | ESTAMPACIONES RUBI  |
| INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO | UPV-EHU (Vicerrectorado de estudiantes y empleabilidad. Dirección de estudiantes) |
| INNOVACIÓN EN SECTOR EDUCATIVO  | SOMORROSTRO, NAZARET Y ZABALBURU- FORMACIÓN PROFESIONAL                           |
| INNOVACIÓN EN SECTOR SANITARIO  | CYBER SURGERY   |
| ECONOMÍA CIRCULAR               | ITP AERO  |
| INNOVACIÓN POTENCIAL            | OSI TOLOSALDEA de OSAKIDETZA  |

## LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

| TIPO                | TOTAL /AÑO<br>(valores absolutos) |           | Nº MEDIO/AÑO<br>(*) | Nº HORAS / AÑO |           |
|---------------------|-----------------------------------|-----------|---------------------|----------------|-----------|
|                     | Previsto                          | Realizado | Realizado           | Previsto       | Realizado |
| Personal asalariado | 18                                | 19        | 16,8                | 27.593         | 29.499    |

\*Cálculo del personal medio contratado durante el año, considerando su duración de contrato y % de jornada laboral

## CONTRATO INDEFINIDO

TC=JORNADA A TIEMPO COMPLETO TP=JORNADA A TIEMPO PARCIAL  
(18 personas indefinidas, asimilando a 16,5 con jornada completa)

| CATEGORÍA  | 2022      | HOMBRES        |          | MUJERES        |          |
|--|-----------|----------------|----------|----------------|----------|
|  |           | TC             | TP       | TC             | TP       |
| Director/a   | 1         | 1              | -        | -              | -        |
| CAT1- Ingenieros/as y licenciados/as                       | 10        | 3              | -        | 3              | 4        |
| OTRAS CAT- Técnicos/as, diplomados/as y administrativos/as | 7         | 1              | -        | 5              | 1        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>18</b> | <b>5</b>       | <b>0</b> | <b>8</b>       | <b>5</b> |
| DESGLOSE POR GRUPOS EDAD:                                  |           | ENTRE 26-35: 0 |          | ENTRE 36-40: 1 |          |
|  |           | ENTRE 41-50: 9 |          | >50 AÑOS: 8    |          |

### Formación y Desarrollo de Competencias

En EUSKALIT consideramos que, si bien hay conocimientos que se adquieren básicamente estudiando, las competencias se adquieren normalmente mediante la acción. Es decir, mediante la puesta en práctica en situaciones reales de nuestros conocimientos. Por ello es necesario el "conocimiento" y también la "acción". Cada persona es responsable del desarrollo de sus competencias. La Misión, Visión y Valores de EUSKALIT, los objetivos estratégicos y las evaluaciones de desempeño son la base para la definición de nuestra matriz de competencias, la cual recoge las que son más importantes a corto, medio y largo plazo, y las que debemos desarrollar tanto a nivel individual como grupal. Como orientación en este avance y teniendo como objetivo el cubrir las necesidades de EUSKALIT, se han analizado cuáles

son las competencias estratégicas y los niveles a alcanzar en cada una de ellas con un horizonte plurianual, que actualizaremos cada 4 años.

### Desempeño

Para el apoyo y mejora del desempeño de cada persona a lo largo del año, nos hemos dotado de cauces formales e informales: equipos de mejora, reuniones individuales, seguimiento de los procesos, evaluación de liderazgo, de sus competencias, sus responsabilidades y logros.

Como sesión de evaluación y revisión del desempeño y con el objetivo de tener un intercambio de impresiones entre cada persona y el director, al inicio de cada año se realiza una reunión estructurada de Evaluación del desempeño, en la que se reflexiona acerca de cuáles son los puntos fuertes y áreas de mejora de cada persona, y se

acuerdan acciones a mantener y mejorar para el siguiente año. Adicionalmente, a lo largo del año también se van haciendo con el director un seguimiento de los objetivos más relevantes de cada persona, consensados después de la elaboración del REPG.

### Salud y Prevención

La actividad preventiva se desarrolla a través de un concierto con la Sociedad IMQ Prevención para las áreas de Vigilancia de la salud, Seguridad, Higiene Industrial, Ergonomía y psicología y se gestiona desde el Proceso de Prevención donde se coordinan actividades y Plan anual con personal técnico de IMQ Prevención, para el 100% de las personas.

Cada año se planifica la formación necesaria (actuación ante emergencias y plan de evacuación, evaluación de riesgos en el puesto de trabajo...) y se realiza la Vigilancia de la Salud a través de la atención médica ante posibles accidentes laborales y la realización de reconocimientos médicos anuales a todas las personas de la plantilla (voluntario).

El proceso de Prevención es una descripción de actividades y un resumen de aquellos aspectos que las personas de EUSKALIT deben conocer acerca de:

- La evaluación de los riesgos existentes en el puesto de trabajo y sus medidas de prevención, incluyendo una evaluación psicosocial periódica.
- Medidas de vigilancia de la salud y gestión de accidentes e incidentes.
- Procedimiento de resolución de conflictos, creado para garantizar un entorno laboral libre de riesgos laborales procedentes de los conflictos o acosos en el que, de manera confidencial, seria y rigurosa, se puedan denunciar e investigar estos comportamientos, garantizando que no será permitido ningún tipo de acto intimidatorio, discriminatorio, injusto o a modo de represalia, en el uso de este mecanismo de denuncia.
- Plan de emergencias, con un plan detallado de actuación e instrucciones. Hay un equipo de in-

tervención formado por personas de plantilla (rotatorio).

- Información de interés para las personas (fichas con instrucciones, procedimientos, ejercicios ergonómicos...).
- Durante 2022 se ha trabajado de manera específica en:
- Reuniones del Comité K creado en 2020 para la prevención y seguridad de las personas ante la irrupción de la pandemia covid19.
  - Mediciones de la concentración de CO2 y seguimiento de otras medidas de confort (calefacción, ventilación, otras).
  - Evaluación de los puestos al teletrabajo.
  - Plan de acciones derivado de sesión formativa y valoraciones de carga de trabajo y estrés.

## RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE 2022

Presentamos los resultados, ligados a los procesos operativos de EUSKALIT en 2022. Estas son las grandes cifras para cada una de las tipologías de procesos.

### 2022 EN CIFRAS



**EVALUACIÓN:**  
**498**  
organizaciones diag-  
nosticadas o evaluadas

**DIFUSIÓN:**  
**125** actos,  
**7.593** asistencias

**ACCIÓN:**  
**1.992** organizaciones  
en distintos programas

### ACCIÓN

#### A DESTACAR INDUSTRIA



**Nº de empresas industriales en actividades de transformación**

**555**

#### Acción

Grupos avanzados de intercambio, club 5s, Prestakuntza, knowinn...



#### Evaluación

Contrastes, evaluaciones externas, 5s...

#### Innovación de procesos en pymes

- La actividad principal de EUSKALIT durante 2022 para el sector industrial ha estado centrada en el marco del programa **Innobideak-Kudeabide**, un programa en colaboración con Gobierno Vasco, SPRI y las tres Diputaciones Forales, dirigido a empresas industriales y de servicios conexos cuyas plantillas sean mayores de 5 personas. Se han realizado 52 nuevos Contrastes, 86 renovaciones y 97 actualizaciones. Los resultados de satisfacción son los siguientes.

### Satisfacción con Contrastes Kudeabide

Contrastes nuevos, valoración global: **9/10**  
 Actualizaciones, valoración global: **9,1/10**  
 Renovaciones, valoración global: **9,4/10**

- Se ha desarrollado el **Observatorio de Gestión, un nuevo servicio** de EUSKALIT cuyo objetivo es identificar, analizar y recopilar la información destacada de todo el mundo sobre la gestión avanzada y hacérsela llegar de forma accesible a las organizaciones y otros grupos de interés de EUSKALIT, para así ampliar su conocimiento en este ámbito.
- Las principales actividades de formación básica en Gestión Avanzada se canalizan a través de

**Innobideak-Prestakuntza**, un programa de SPRI que EUSKALIT estamos gestionando los últimos años, cuyo propósito es dotar de conocimientos y nociones básicas a personas de empresas industriales y de servicios conexos sobre los elementos fundamentales de la Gestión Avanzada, así como sobre las claves de competitividad relacionadas con la estrategia Innobideak del Gobierno Vasco. Para ello ofrece a las personas de empresas un catálogo con sesiones formativas gratuitas, de media jornada de duración cada una, por todo el territorio vasco.

### Prestakuntza 2022

**42** sesiones      **622** asistencias  
**46%** asistentes: mujeres  
**54%** asistentes: hombres

- KnowInn** es la metodología desarrollada por EUSKALIT para el aprendizaje y la implantación de metodologías de gestión. El aprendizaje se basa en el autoestudio, la puesta en práctica y el intercambio de experiencias y tiene como objetivo final aplicar las herramientas de gestión más avanzadas para que las organizaciones sean más efectivas y competitivas. [Video explicativo metodología KnowInn.](#)

### KNOWINN 2022

|  |                |
|--|----------------|
| Curso de folleto                                 | <b>25</b>      |
| Cursos a la carta ( <i>in Company</i> )          | <b>18</b>      |
| Webinar  | <b>14</b>      |
| 55% de las convocatorias impartidas online       |                |
| 29% de las convocatorias impartidas en Bizkaia   |                |
| 9% de las convocatorias impartidas en Gipuzkoa   |                |
| 3,5% de las convocatorias impartidas en Araba    |                |
| 3,5% de las convocatorias impartidas en Nafarroa |                |
| <b>Asistentes totales</b>                        | <b>1.181</b>   |
| 60% asistentes: mujeres                          |                |
| 39,5% asistentes: hombres                        |                |
| 0,5% asistentes: otras opciones                  |                |
| <b>ISG medio eventos acción KnowInn</b>          | <b>8,65/10</b> |

EUSKALIT colaboramos en **numerosos programas sectoriales** y este es el número de organizaciones diferentes que han participado:

### A DESTACAR

| Programas sectoriales<br>(Nº organizaciones) |            |
|--|------------|
| Comercio                                     | <b>202</b> |
| Cultura (BDCC) + Hedabideen                  | <b>115</b> |
| Sector público y Q-epa                       | <b>45</b>  |
| Educación                                    | <b>113</b> |
| Deportes                                     | <b>89</b>  |
| Servicios sociales y salud                   | <b>138</b> |
| Bikain                                       | <b>28</b>  |



### EVALUACIÓN

- La **Evaluación Externa** consiste en un análisis global y sistemático de la gestión de una organización, realizado por un equipo de personas evaluadoras externas, independientes y con una alta cualificación profesional, miembros del **Club de evaluación**, que ofrece una visión objetiva del grado de avance de la misma, siguiendo el MGA-Modelo de Gestión Avanzada, y que sirve de "espejo" a los ejercicios de reflexión y autoevaluación que realizan las organizaciones.
- En 2022 hemos seguido ofreciendo el **contraste externo** tanto dentro del programa Kudeabide

como fuera de este programa (contrastes no Kudeabide), y así realizando contrastes a tipo de entidades y sectores para potenciar el Modelo de Gestión Avanzada entre todas las organizaciones vascas. Además, las organizaciones que tras la realización del contraste cumplen con los requisitos establecidos y demuestran su compromiso de desarrollar los elementos que componen la Gestión Avanzada, obtienen el Diploma de Gestión Avanzada que se entrega a final de año.

180 CONTRASTES

138 contrastes Kudeabide  
( 52 Nuevos + 86 Renovaciones)  
42 contrastes no Kudeabide  
65% contrastes online  
35% contrastes presenciales

- En 2022 han formado parte del **Club de Evaluación unas 1.500 personas**, de las cuales un 23% son personas directivas y máximas responsables de empresas y organizaciones, un 48% son responsables de área o departamento, y un 29% personal técnico. Y durante este año, 170 personas del Club han participado en alguno de los servicios comentados.

A DESTACAR

Evaluaciones externas

|                          |    |
|--------------------------|----|
| organizaciones evaluadas | 17 |
|--------------------------|----|



|                              |     |
|------------------------------|-----|
| ISG organizaciones evaluadas | 8,7 |
| Nº personas evaluadoras      | 81  |

DIFUSIÓN

- EUSKALIT coordina anualmente la celebración de la **Semana Europea de la Gestión Avanzada** en el País Vasco, invitando a asociaciones empresariales y otros agentes a sumarse a esta iniciativa, mediante la celebración de charlas, ponencias, jornadas divulgativas, etc. En 2022 celebramos la 28 edición de la Semana Europea, del 17 al 28 de octubre, y continuamos con el formato de Congreso sobre Gestión Avanzada, concentrándolo en dos días completos, el 19 y 20 de octubre, organizando el contenido sobre temáticas a propuesta de EUSKALIT.

Semana Europea Gestión Avanzada

2 Días de congreso en streaming  
(8 horas en directo)

- innovación de procesos
- Gestión del talento, diversidad e inclusión



|                          |       |
|--------------------------|-------|
| Actos                    | 43    |
| Entidades organizadoras  | 59    |
| Asistencias presenciales | 3.110 |
| ISG                      | 8,5   |

- La ceremonia de entrega del **Premio Vasco a la Gestión Avanzada** fue el 14 de diciembre, en el auditorio del Palacio Kursaal de Donostia-San Sebastián. Asistieron la Consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente; la Consejera de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales; la Consejera de Salud; el Viceconsejero de Formación Profesional, y el Director de Actividad física y Deportes. Hubo 500 personas de público.

Este año se recuperó el formato solamente presencial que teníamos antes de la pandemia, sin restricciones de aforo y con la celebración de un coctel final para todas las personas asistentes.



|                         |     |
|-------------------------|-----|
| Entidades colaboradoras | 820 |
| Nuevas entidades        | 47  |



- EUSKALIT impulsa una estrategia de **generar diferentes Marcos que, alineados con el Modelo de Gestión Avanzada**, permitan a las organizaciones **profundizar más en diferentes ámbitos y conceptos de la gestión**. EUSKALIT desarrolló en 2014 el **Modelo de Gestión Avanzada** (MGA) como una herramienta de referencia para las organizaciones que buscan avanzar y perfeccionar su gestión, y juega un papel muy relevante al realizar una reflexión estructurada de la gestión global de una organización. Pero según el momento, carácter o grado de desarrollo, se puede poner un foco detallado en unos elementos de la gestión, para analizarlos y reflexionar con mayor profundidad. Los Marcos están accesibles en el **Buscador de Gestión de EUSKALIT**.

LAN ESPARRUAK  
MARCOS DE TRABAJO



# INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2022

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

- Ingresos por inscripciones en cursos y programas, o por el desarrollo de programas formativos "a la carta".
- Ingresos por venta de metodologías, herramientas y materiales.
- Ingresos por las cuotas de adhesión de las Entidades Colaboradoras de EUSKALIT.
- Otros ingresos procedentes de colaboraciones con entidades privadas.
- Subvenciones e ingresos de departamentos del Gobierno Vasco y otras entidades de la Administración Pública apoyadas por EUSKALIT.

Nuestra principal fuente de financiación pública en 2022 se ha derivado del **Convenio con el Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco**, para el impulso a la innovación mediante la promoción de la Gestión Avanzada en las empresas que forman el tejido industrial de la CAV (Subvención nominativa).

Asimismo, durante 2022 hemos formalizado otros **convenios y acuerdos de colaboración** con contraprestación económica **con distintas entidades de la administración** que nos generan ingresos a cambio de nuestros servicios de apoyo para la realización de sus políticas.

Todos los acuerdos y convenios se revisan periódicamente y al menos anualmente se evalúa y justifica el cumplimiento de los compromisos adoptados.

| CONVENIOS Y ACUERDOS DE COLABORACIÓN CON ADMINISTRACIÓN PÚBLICA<br>(a) Incluido en Subvenciones (b) Incluido en Prestaciones de Servicios  | EJERCICIO 2022 Ingresos |
|--|-------------------------|
| <b>Con el Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco</b> , para el impulso a la innovación mediante la promoción de la Gestión Avanzada en las empresas que forman el tejido industrial de la CAPV (subvención nominativa 2022).   | 900.000 <sup>(a)</sup>  |
| <b>Con la Dirección de Comercio de la Viceconsejería de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco</b> , para el desarrollo de un Programa de Gestión Avanzada (Programa Merkabide) para el comercio (subvención nominativa 2022).  | 150.000 <sup>(a)</sup>  |
| <b>Con el Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia</b> , para la realización del programa BINKLUSion por razones de interés social, para impulsar la mejora en la gestión de centros y servicios de la red de responsabilidad pública de servicios sociales de Bizkaia para la atención y promoción de personas con discapacidad y entidades que gestionan la Red Foral de servicios de menores (subvención directa 2021-2022). | 94.437 <sup>(a)</sup>   |
| <b>Con las Direcciones de Deportes de las 3 Diputaciones Forales de CAPV y la Dirección de Actividad Física y Deporte del GV</b> , para la XV edición del programa 3K, programa para la mejora de la Gestión de las entidades deportivas (4 subvenciones 2022).  | 68.000 <sup>(a)</sup>   |

| CONVENIOS Y ACUERDOS DE COLABORACIÓN CON ADMINISTRACIÓN PÚBLICA<br>(a) Incluido en Subvenciones (b) Incluido en Prestaciones de Servicios   | EJERCICIO 2022 Ingresos |
|---|-------------------------|
| <b>Con la Dirección de Promoción de la Cultura del Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco</b> , para consolidar la formación de los agentes de las Industrias Culturales y Creativas (ICC) de la CAE, en el ámbito de la innovación del modelo organizativo y de la estructura empresarial (subvención nominativa 2022). | 48.156 <sup>(a)</sup>   |
| <b>Con el Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia</b> , para la realización del Proyecto de apoyo en la implantación de Unidades Convivenciales para personas mayores en situación de dependencia (subvención nominativa 2022).   | 30.000 <sup>(a)</sup>   |
| <b>Con la Dirección de Investigación Lingüística y Coordinación del Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco</b> , para el análisis de Buenas Prácticas en la Gestión Lingüística y día de la gestión de las lenguas (subvención nominativa 2022).   | 20.000 <sup>(a)</sup>   |
| <b>Con el Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco</b> , para los trabajos de gestión del sistema de evaluación y certificación de la gestión lingüística en las empresas "BIKAIN". Prorroga hasta nov2023 del Contrato plurianual 2019-2021.  | 61.370 <sup>(b)</sup>   |
| <b>Con la Dirección de Servicios del Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno del Gobierno Vasco</b> , para la "Asistencia Técnica Integral y Formación en AURRERABIDE" (contrato administrativo de servicios 2021-2022).  | 58.305 <sup>(b)</sup>   |
| <b>Con el grupo de entidades que forman el Grupo Avanzado Q-epea</b> , para la difusión de la Gestión avanzada entre sus miembros y compartir sus avances con otras entidades públicas.   | 39.365 <sup>(b)</sup>   |
| <b>Con las 3 Diputaciones Forales de la CAPV y el Departamento de Cultura y Política Lingüística del GV</b> , para el "Hedabideen kudeaketa aurreraturanzko programa", de mejora de los sistemas de organización y gestión del sector de los medios de comunicación, año 2022.  | 35.025 <sup>(b)</sup>   |
| <b>Con la Red Kalitatea Hezkuntzan Sarea (grupo de trabajo de Centros Educativos Públicos Vascos)</b> , por la formación en innovación del sistema de gestión y la creación de material para la renovación del mapa de procesos de los centros de la Red, año 2022.   | 22.290 <sup>(b)</sup>   |
| <b>Con la Dirección de Comercio de la Viceconsejería de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco</b> , para el desarrollo de una Jornada de Encuentro de la red de Oficinas Técnicas de Comercio del País Vasco, año 2022.   | 8.180 <sup>(b)</sup>    |
| <b>Con la Dirección de Innovación Social del Departamento de Presidencia-Lehendakaritza del Gobierno Vasco</b> , para el desarrollo de un marco que vincule los ODS en la Gestión Avanzada, año 2022.   | 14.850 <sup>(b)</sup>   |
| <b>Con Osakidetza</b> , por la propuesta de metodología para abordar la mejora del mapa de relación con clientes, año 2022.   | 6.975 <sup>(b)</sup>    |
| <b>Con el IFAS-Instituto Foral de Asistencia Social de Bizkaia</b> , por el apoyo en la creación del Marco para la participación y calidad de vida en los centros del IFAS, año 2022.   | 6.700 <sup>(b)</sup>    |
| <b>Con Osakidetza</b> , por la colaboración como entidad externa asesora en la elaboración de pruebas teóricas y prácticas para OPE de Técnico/a Superior Organización, año 2022.   | 6.250 <sup>(b)</sup>    |
| <b>Con la Escuela Vasca del Deporte del GV</b> , por asesoría en la implantación del MGA, año 2022.   | 2.000 <sup>(b)</sup>    |
| <b>Con el Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco</b> , por la participación en la Comisión de Valoración de la convocatoria de subvenciones para la promoción, modernización y digitalización de salas de cine de la CAV.  | 600 <sup>(b)</sup>      |

EUSKALIT ha sometido sus cuentas anuales 2022 a auditoría externa, habiendo recibido un informe favorable respecto al desempeño anual.

| INGRESOS  | Presupuesto Previsto | Real Final       |
|---|----------------------|------------------|
| CONVENIO CON DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD Y MEDIO AMBIENTE DEL GOBIERNO VASCO | 900.000              | 900.000          |
| OTROS CONVENIOS Y ACUERDOS CON ADMINISTRACIÓN VASCA   | 616.340              | 672.503          |
| FACTURACIÓN DE SERVICIOS A CLIENTES Y OTROS INGRESOS  | 229.700              | 188.577          |
| APORTACIÓN DE LAS ENTIDADES COLABORADORAS   | 265.000              | 274.511          |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>   | <b>2.011.040</b>     | <b>2.035.591</b> |

| GASTOS   | Presupuesto Previsto | Real Final       |
|--|----------------------|------------------|
| APROVISIONAMIENTOS   | 756.500              | 779.729          |
| PERSONAL. Nóminas y Seguridad Social, Formación, Prevención      | 1.069.200            | 1.047.824        |
| GASTOS GENERALES (alquileres, amortizaciones, otros gastos, ...) | 185.340              | 208.298          |
| <b>TOTAL GASTOS</b>  | <b>2.011.040</b>     | <b>2.035.851</b> |

## COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

### EL ENFOQUE

El **proceso Compromiso con la sociedad** tiene un equipo de tres personas y una dedicación de unas 200 horas al año. En la actualidad se despliega en **tres ejes de trabajo**:

1. El desarrollo de actividades de difusión, formación y **apoyo para la acción** que ayuden **a empresas** y otras organizaciones a **definir y materializar** sus estrategias para abordar, a su vez, su **"impacto social"** y el impulso de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**.
2. **Preocupaciones actuales de la sociedad vasca**. Participando en iniciativas relacionadas con el **mercado de trabajo**, en actividades para el fortalecimiento de la **cultura vasca** y en el fomento de la **igualdad** en las organizaciones vascas.

3. El desarrollo de acciones orientadas a ser una **empresa socialmente responsable**, con acciones medioambientales, de fomento del euskera, de la igualdad, de la transparencia, de protección de datos, etc.

Los ejes 1 y 2 están concebidos para impactar en el exterior dado el potencial multiplicador que puede aportar EUSKALIT. El eje 3 está concebido para trabajar conceptos de compromiso con la sociedad a nivel interno. Desde 2019 decidimos centrar nuestras actividades en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 5, 8, 9, 12 y 17 de manera alineada con nuestra misión, visión y valores (en el eje 3 se puede leer más información al respecto).



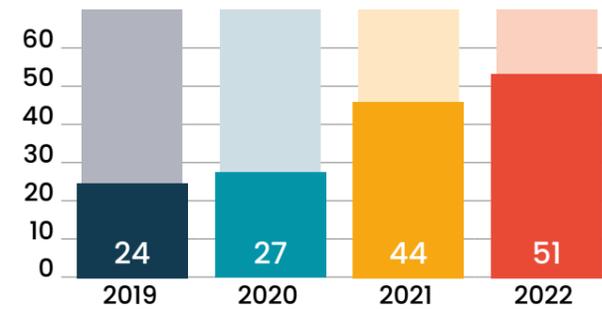
## EJE N°1

### SENSIBILIZACIÓN Y APOYO AL COMPROMISO SOCIAL DE OTRAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

Impulsamos directamente y apoyamos a aquellas organizaciones e iniciativas que creemos que pueden ser más relevantes:

- EUSKALIT es colaborador fundacional desde 2004 de **Izaite**, asociación que tiene por objeto contribuir al Desarrollo Sostenible, la Responsabilidad Social Corporativa y los ODS de las organizaciones vascas. Las empresas de Izaite hemos adquirido un compromiso conjunto de contribución a la Agenda 2030 y desde **2021** configuramos un panel de indicadores comunes para medir nuestra contribución a los objetivos de cara al 2030. Además, participamos activamente en las actividades y reuniones de la asociación, coordinando la comunicación exterior y su página web y prestando apoyo para la organización de un acto sobre Economía Circular durante la Semana Europea de la Gestión Avanzada.
- Hemos firmado un acuerdo de colaboración con **IHOBE** para ayudar a que las empresas vascas integren en la gestión cuestiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental como: la economía circular, la mitigación y adaptación al cambio climático o la compra verde, entre otros.
- En 2022 hemos iniciado una colaboración con **Lehendakaritza** para el desarrollo de un marco para la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la gestión de pymes y resto de organizaciones. En el proceso participativo iniciado con la colaboración de múltiples agentes y organizaciones realizamos un World Café con la participación de unas 25 personas.
- Colaboramos con la **Red Denbora Sarea** desde 2015 para la mejora de la conciliación laboral y la igualdad de género; el pasado año apoyamos a la red con la difusión y participación de dos jornadas de trabajo.
- También asistimos como ponentes al 5º Laboratorio de economía de paz, sobre derechos humanos y empresa vasca, organizado por **Gernika Gogoratuz** en colaboración con EhuGune (UPV-EHU), REAS Euskadi, Economistas sin Fronteras y la Coordinadora de ONGs de Euskadi.

Nº de actividades sobre impacto social que apoyamos y organizamos (difusión, acción, evaluación)



## EJE N°2

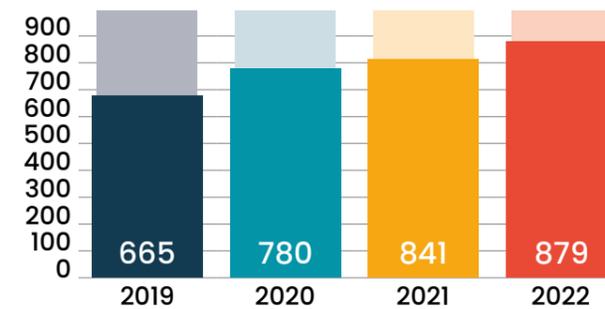
### PREOCUPACIONES ACTUALES DE LA SOCIEDAD VASCA – MERCADO DE TRABAJO, CULTURA VASCA, IGUALDAD

#### MERCADO DE TRABAJO

Nuestra vocación en este eje es la de colaborar en la incorporación al mercado de trabajo de colectivos que tienen una especial dificultad. Venimos participando en varias iniciativas desde hace años:

- Nos hemos dirigido a **más de 50 contactos de 35 agencias de desarrollo local**, en una ronda sistemática de identificación de posibles colaboraciones, para ofrecerles la posibilidad de explicar metodologías y herramientas de gestión a sus colectivos de personas en desempleo. En total en 2022 fueron **3 charlas** en Iraurgi Berritzen y en el IFPS Zornotza.
- Desde **2020**, para contribuir a la empleabilidad de las personas hemos reservado plazas gratuitas de nuestros cursos KnowInn para personas desempleadas, integrándolas en la iniciativa para apoyar en la crisis *Euskalit Prest*. Desde entonces, hemos recogido **54 inscripciones gratuitas** a nuestros cursos de pago, 8 de ellas en el último año.
- **En los últimos 11 años, hemos colaborado en la mejora de la cualificación de más de 850 personas en desempleo.**

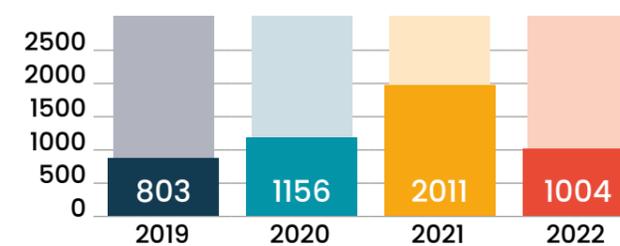
Nº Acumulado de personas desempleadas a las que ayudamos en la mejora de competencias en Gestión Avanzada



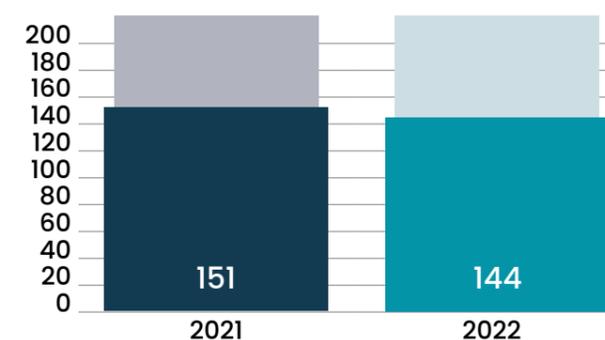
#### FOMENTO DE LA CULTURA VASCA

- Desde **2015** gestionamos desde la propia Reflexión Estratégica y Plan de Gestión el **Número de clientes que participan en servicios en euskera**, con objetivos y seguimiento sistemático y dando visibilidad a este elemento como una forma de contribuir a la normalización lingüística. EUSKALIT oferta sus servicios de evaluación (reciclajes, contrastes, evaluaciones) y muchos programas de acción y formación tanto en euskera como en castellano. En **2022** celebramos **190 eventos** en euskera en los que han participado **1004 personas**.

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

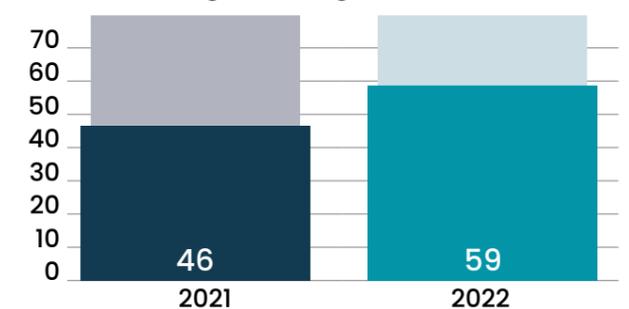


Nº de actividades relacionadas con el fortalecimiento de la cultura vasca



- Desde 2021, EUSKALIT con el apoyo del Departamento de Política Lingüística del Gobierno Vasco, organizamos un acto dentro de la Semana Europea de la Gestión Avanzada con el objetivo de que las organizaciones vean las ventajas de una gestión lingüística integrada en la gestión global de las organizaciones y conozcan buenas prácticas en gestión lingüística. Las prácticas que se presentan en el acto son algunas de las que recopilamos y difundimos a través de nuestro **Buscador de buenas prácticas**.

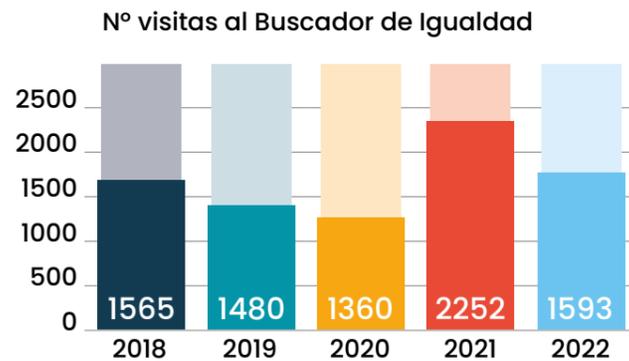
Nº de Buenas Prácticas incorporadas al Buscador en gestión lingüística



#### IGUALDAD

- EUSKALIT y **Emakunde** renovamos el convenio de colaboración que mantenemos desde 2017 en la jornada Igualdad en la Gestión Avanzada organizada por Emakunde dentro de la Semana Europea de la Gestión Avanzada. Ambas entidades nos comprometimos a profundizar en seguir colaborando y acercando a las empresas y entidades la igualdad en la Gestión Avanzada a través de jornadas y materiales, dando pasos con el convencimiento de que la igualdad ha de estar en el centro de la gestión. Entre los materiales destaca la **“Guía para un aporte de Valor desde la perspectiva de Género”** que desarrollamos conjuntamente y en nuestro **Buscador de Igualdad y Gestión** hemos incorporado las nuevas buenas prácticas de empresas y organizaciones que hemos recopilado durante 2022. Además, el **día internacional de la mujer trabajadora (8 marzo)**, realizamos una comunicación a nuestra base de datos sobre el **Buscador de Igualdad y gestión**, y difundimos un video a través de las redes sociales mostrando el trabajo que realizamos internamente. En el **día internacional contra la violencia hacia las mujeres (25 de noviembre)**, incluimos en el boletín que en

viamos a toda nuestra base de datos una referencia para mostrar nuestro firme compromiso con la igualdad y nos unimos a la campaña coordinada desde Emakunde, diputaciones forales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa, y EUEDEL.

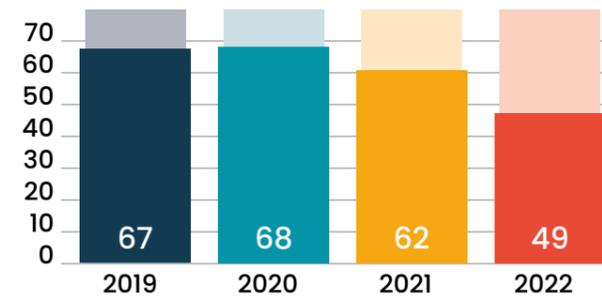


### EJE N°3

#### EUSKALIT COMO EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Mediante este eje tratamos de dar continuidad a una serie de acciones orientadas a ser una empresa responsable, relacionadas con el medio ambiente, euskera, igualdad, ODS, etc. Nos orientamos a trabajar estos aspectos de compromiso social con un foco más interno, aunque sin olvidar su vertiente externa.

### Nº acciones que realizamos como empresa responsable\*



\*En 2022, realizamos una redefinición de los contenidos e indicadores de los 3 ejes y de qué elementos eran los importantes para la gestión de estos, eliminando algunas acciones que antes contabilizábamos, con la idea de mejorar la calidad de los datos y lograr mayores impactos.

### EUSKERA

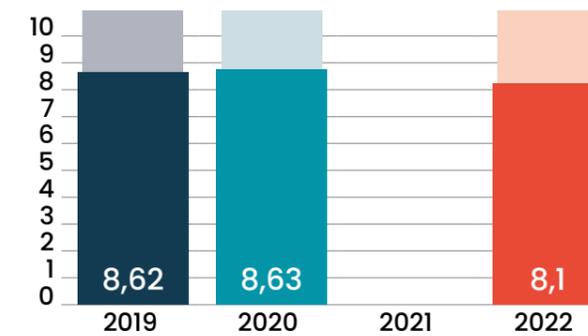
**Euskaraldia:** 15 personas hemos participado en su 3ª edición, con 7 Arigunes en marcha y diferentes actividades y acciones comunicativas para mantener activas a las personas participantes y dar visibilidad al Euskaraldia. Además, se han planteado retos individuales con la iniciativa "Hitzetz Ekiteko ekimena".

### GESTIÓN Y MEJORA INTERNA: HACIA UNA EMPRESA MÁS RESPONSABLE

Desde 2012 realizamos nuestra memoria anual de actividades sobre la base de los requisitos establecidos por **GRI** y así mismo hemos realizado autoevaluaciones para mejorar nuestro impacto social con nuestra metodología y también siguiendo como referencia una herramienta basada en "la Economía del Bien Común". Además, desde 2021 hemos creado un apartado nuevo en nuestra web donde visibilizamos todas las **memorias de actividades** anuales relacionadas con nuestro impacto y visibilidad social.

En 2015, durante la elaboración de la Reflexión Estratégica, se decidió poner en marcha el **proceso Compromiso con la Sociedad**. Desde entonces, hemos dedicado cerca de 200 horas a trabajar este proceso cada año. El presente es el octavo boletín que preparamos describiendo nuestras actividades al respecto y que acompañamos con una encuesta de satisfacción dirigida a la sociedad. La tendencia del **grado de satisfacción general** con las actividades que EUSKALIT realiza como parte de su compromiso con la sociedad se puede ver en el siguiente gráfico:

### Índice de Satisfacción Global de la Sociedad\*



\*En 2021 decidimos modificar el mes de envío de este boletín, pasando de diciembre a febrero. La idea fue editar de un modo más eficiente las diferentes memorias y boletines que muestran nuestras actividades y que distribuimos a colectivos diferentes por motivos y vías diferentes. Por ello, no se muestra el dato de satisfacción de 2021.

Desde 2004 venimos realizando acciones de calidad relacionadas con la igualdad. En 2021 iniciamos las primeras acciones encaminadas a la puesta en marcha de un nuevo **Plan de Igualdad 2022-2025**, cuyo inicio hemos retrasado para adaptarnos a los requisitos de los nuevos Reales Decretos RD 901/2021 y 902/2021. Este plan dará continuidad al diagnóstico de igualdad que realizamos en 2016 y que nos permitió poner en marcha el **Plan de Igualdad 2017-2020**. El 100% de la plantilla recibió formación profunda en 2017, que hemos refrescado anualmente desde entonces, y contamos con un equipo estable de Igualdad en el que participa el Director. En 2022 volvimos a dar una formación importante para toda la plantilla, ampliándola con la participación en varios grupos focales. En 2020 creamos y facilitamos a toda nuestra proveeduría, incluido profesorado, **pautas para un uso y gestión del lenguaje inclusivo** y referenciamos consejos sobre **tecnología, viajes y sostenibilidad** entre otros hábitos. También en 2020 realizamos una revisión y actualización de las **medidas de conciliación y flexibilidad**.

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

Somos una organización pequeña pero con una capacidad prescriptiva relevante por lo que podemos impulsar la sostenibilidad medioambiental en colaboración con otras iniciativas. Además, también debemos trabajarlo internamente por el beneficio en la gestión y por el valor de **coherencia**. En ese sentido, hemos desplegado acciones de difusión,

formación y evaluación en las que han participado las personas de la plantilla y se gestionan desde el proceso *Compromiso con la sociedad*.

En 2019 identificamos los **ODS más relevantes para EUSKALIT** y estamos trabajando en las acciones a realizar dentro de los procesos, nuestro marco de trabajo habitual:

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



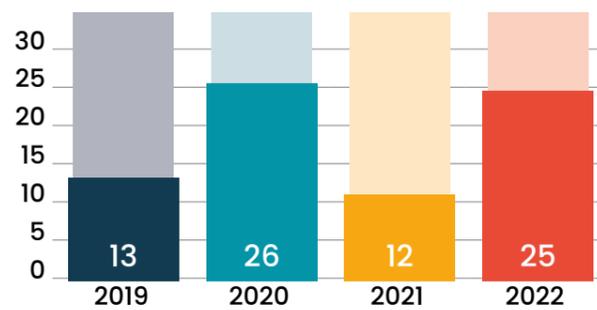
En 2021 realizamos varias actividades y reflexiones profundas cuyas conclusiones nos han conducido a identificar una serie de cambios en el propio proceso de Compromiso con la Sociedad que hemos desarrollado en varios procesos de EUSKALIT a lo largo de 2022:

- Organización de un grupo focal con 8 personas externas, con la idea de obtener información sobre cómo captamos las necesidades y expectativas de la sociedad en EUSKALIT.
- Reflexión profunda sobre cómo estructurar y visibilizar nuestro impacto en los ODS priorizados por EUSKALIT, así como a explorar cómo integrar las comparaciones con Izaite (descrito en el eje 1) en nuestras reflexiones, paneles de indicadores y documentos de gestión.
- Revisión de las áreas de mejora identificadas durante nuestra última evaluación externa y durante

la participación en un curso piloto sobre Contabilidad Social en 2019.

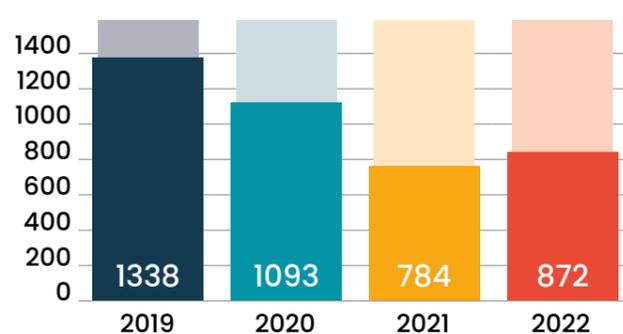
Desde **2015** realizamos iniciativas de concienciación con la plantilla (las llamamos **píldoras formativas**) sobre: sostenibilidad, medio ambiente, igualdad y euskera principalmente. Las difundimos en los canales de comunicación habituales: reuniones, archivos de referencia, emails y actividades formativas *ad hoc*. En **2022** Hemos realizado 25 píldoras de sensibilización interna relacionadas con medio ambiente, igualdad, ODS y euskera.

Nº de iniciativas de concienciación para la plantilla (píldoras y formaciones internas)

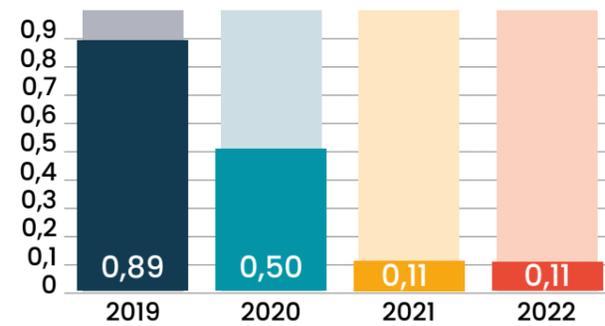


El **consumo energético** y el **consumo de agua** son dos de los indicadores que recogemos en nuestra memoria de actividades (que sigue criterios GRI). El buen uso de la calefacción, el aire acondicionado, iluminación, etc., ha tenido un seguimiento especial por parte de un equipo de mejora, con el objetivo de equilibrar el confort de las personas en las oficinas de EUSKALIT con un consumo eficiente que minimice despilfarros. Las iniciativas de concienciación y las recomendaciones para el uso de temperatura óptima en salas han resultado en reducción en los consumos medios por persona.

Consumo de electricidad/persona (kW/año)

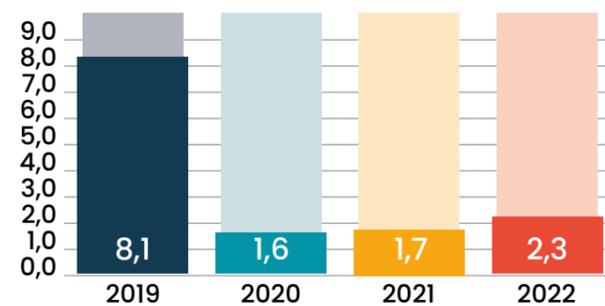


Consumo de agua/persona (m3/año)



Disponemos de contenedores diferenciados de **reciclaje** tanto en la zona general como en la cocina favoreciendo la segregación de residuos en origen, reciclamos tonners y diversos residuos eléctricos y electrónicos, y desde 2009 las encuestas que realizamos (varios miles al año) son mayormente online. En cuanto a la eficiencia en el **transporte**, es habitual que compartamos coche en desplazamientos a los que va más de una persona. En los últimos años habíamos promovido y dando pautas para un mayor uso de las herramientas de videoconferencia. En **2020**, durante la pandemia por Covid, terminamos de consolidar los pasos iniciados y hemos transformado prácticamente todas las actividades formativas y de difusión a formatos online, contrastando mediante sondeo con nuestra clientela sus preferencias respecto a realizarlas presencialmente u online.

Km/h trabajada (media de plantilla desplazamientos por trabajo + in itinere)



KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

Teknologi Parkea, 206 A  
48170 ZAMUDIO

T: 94 420 98 55  
euskalit@euskalit.net