

GUÍA PREMIO VASCO A LA GESTIÓN AVANZADA

ESTRATEGIA

2022



KUDEAKETA Aurreratuari
URREZKO AINTZATESPENA
RECONOCIMIENTO DE ORO
A LA GESTIÓN AVANZADA



PREMIO VASCO
A LA GESTIÓN AVANZADA



elika

Fundación Vasca para la
Seguridad Agroalimentaria
Nekazaritzako Elikagaien
Segurtasunerako
Euskal Fundazioa



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIA-EN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE

AURKIBIDEA / ÍNDICE

	Pág.
00. AURKEZPENA / PRESENTACIÓN	3
01. ESTRATEGIA Y VINCULACIÓN CON EL RESTO DE ELEMENTOS	7
1.1. Elemento Estrategia	8
1.2. Estrategia y Clientes	8
1.3. Estrategia y Personas	9
1.4. Estrategia y Sociedad	10
1.5. Estrategia e Innovación	11
02. PRM: COCINANDO Y ADEREZANDO LA ESTRATEGIA DE ELIKA	12
2.1. Novedad y Aprendizaje	14
2.2. Utilidad y Alcance	18
2.3. Orientación a Grupos de Interés	24
2.4. Resultados	28
03. ANEXOS	27
01 Fuentes de información para la Estrategia	28
02 Mapa relacional – Grupos de Interés	28
03 Grupos de Interés – fuentes información	29
04 Cronograma Estrategia 2021-2024	30
05 Biblioteca Estratégica	30
06 Conversaciones RE 2021-2024	31
07 DAFO/CAME	31
08 Árbol causa-efecto 2024	32
09 Cuadro de Mando Integral (CMI)	32
10 Adierazleak 2022	33
11 Dinámicas de creatividad	34
12 BIKAIN	35
13 Alianzas	36
14 Informe VT	37
15 Proyectos de Innovación	38
16 Mejoras y No Conformidades – Sistema VT	39
17 Proceso VT/IC	40
18 Mejoras Elemento Estrategia	41

00.
AURKEZPENA
PRESENTACIÓN



ELIKA Fundazioa (en adelante, ELIKA) es la Fundación Vasca para la Seguridad Agroalimentaria, adscrita al Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente del **Gobierno Vasco**, legalmente creada en enero de 2001. Pertenecemos al grupo de sociedades y fundaciones públicas vinculadas a la **Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria**, junto con NEIKER y HAZI. Estos, a su vez, junto con AZTI, son las entidades fundadoras de ELIKA. La única sede, donde desarrollamos nuestra actividad, está ubicada en el Campus Agroalimentario de **Arkaute** (Araba).

Misión de Erika

Somos la organización que aporta **conocimiento experto** para lograr una **alimentación** más **segura, saludable y sostenible** en Euskadi, **facilitando la colaboración entre todos los agentes del ecosistema alimentario vasco.**



Visión 2024

Queremos ser una organización:



Útil y necesaria

para la administración y los operadores de la cadena alimentaria en la aplicación de las políticas alimentarias.

Innovadora e Impulsora

de la nueva Cultura de Seguridad Alimentaria.

Referente

para la sociedad vasca en el ámbito de la alimentación.

Integrada por **personas comprometidas, eficientes y motivadas.**

Socialmente responsable, avanzada en la gestión y en el **trabajo colaborativo y participativo.**

Valores de Erika



Proponemos soluciones innovadoras y nos adecuamos a las nuevas situaciones y escenarios.

Trabajamos con profesionalidad y aportamos valor añadido con nuestros productos y servicios.

Trabajamos con ilusión y nos implicamos en alcanzar los objetivos estratégicos.

Somos cercanos y accesibles y facilitamos la colaboración y cooperación mutua con nuestros Grupos de Interés.



Fieles a nuestra **Misión, Visión y Valores**, para el periodo 2021-2024 hemos definido los siguientes **Objetivos Estratégicos**:

Objetivos Estratégicos

En los próximos 4 años nos hemos marcado los siguientes objetivos:

- OE1** Apoyar en la definición y despliegue de las políticas alimentarias en Euskadi.
- OE2** Extender la cultura de seguridad alimentaria y apoyar al sector en la transición a sistemas agroalimentarios sostenibles.
- OE3** Empoderar a la sociedad vasca para la toma de decisiones en materia de alimentación.
- OE4** Impulsar un modelo organizativo diferencial avanzado e innovador.

Propiedad

ELIKA es una Fundación sin ánimo de lucro constituida por el Gobierno Vasco, cuyo **Patronato** es el órgano supremo de gobierno, administración y representación.

El Patronato de ELIKA tiene a su cargo todas aquellas facultades de dirección y control en la gestión de la Fundación que resultan necesarias para la realización de los fines fundacionales establecidos.

Grupos de Interés

Nuestros Grupos de Interés (**ANEXO 3**) están clasificados en 6 grupos: Patronato, Clientes, Personas, Entidades Colaboradoras, Empresas Proveedoras y Sociedad.

Nuestros **Clientes**, a quienes dirigimos nuestros productos y servicios, se clasifican a su vez en tres grandes bloques: Administración, Sector (agentes sectoriales y operadores de la cadena alimentaria) y Personas consumidoras.

Por otro lado, contamos con una red amplia de **Personas Colaboradoras** que, pudiendo ser clientes o no, participan de alguna manera en las diferentes tareas que desarrollamos para el diseño y desarrollo de nuestros Productos y Servicios.

Además, para proveernos de los recursos más adecuados a las necesidades que no cubrimos por medios propios, organizamos de forma eficiente la contratación de servicios y la gestión de **Empresas Proveedoras**, dentro del marco legal aplicable.

Entre nuestros Clientes, colaboradores y proveedores hemos identificado a nuestras **Alianzas** (**ANEXO 13**), que nos apoyan en la consecución de nuestra Estrategia, buscando intereses comunes y obteniendo un beneficio mutuo.

Personas de ELIKA

La implicación de todas las **Personas** en la definición, despliegue y revisión de la Estrategia, así como el **liderazgo participativo**, son la base del éxito de ELIKA. Por eso, tenemos un firme compromiso con nuestras personas y con el desarrollo de su talento. Para ello, desarrollamos políticas de mejora del desempeño, de equilibrio entre el desarrollo

profesional y personal, de formación y de reconocimiento de los logros alcanzados, buscando en todo momento su alto grado de **satisfacción**.

Actualmente, somos un **grupo multidisciplinar** formado por diez profesionales de diferentes ramas (Tecnología de Alimentos, Biología, Veterinaria, Ingeniería Agrónoma, Administración y Dirección de Empresas y Derecho), con **amplia experiencia** en Seguridad Alimentaria en los distintos eslabones de la cadena alimentaria. La **antigüedad media** de las personas que actualmente trabajamos en ELIKA es **13,5 años**, lo que indica una estabilidad de la plantilla muy alta.

Organigrama



No existen departamentos y las actividades están alineadas completamente con una **gestión por procesos**. En el actual mapa de procesos hemos definido ocho procesos: tres estratégicos, tres operativos y dos de apoyo.

Procesos



Sociedad

ELIKA surge del Gobierno Vasco para contribuir a la mejora de la Seguridad Alimentaria, aspecto de gran relevancia para las personas consumidoras y la sociedad en general. Desde nuestros orígenes, hemos considerado importante el **compromiso con la sociedad**, más allá de nuestras obligaciones legales como Fundación Pública y de nuestra propia razón de ser.

A su vez, somos personas **respetuosas con el medio ambiente**, impulsamos la formación y comunicación **bilingüe (euskera y castellano)** y proyectamos una imagen de organización accesible y cercana a la sociedad vasca en general, con un trabajo de calidad que aporta valor y apoyo a las estructuras existentes en Seguridad Alimentaria. Del mismo modo, siendo consecuentes con el compromiso con la sociedad, impulsamos la **igualdad** entre mujeres y hombres y cumplimos con la Ley de **Transparencia**.

Además, estamos comprometidos con el desarrollo de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS). En esta línea, nuestra Estrategia está enfocada hacia los diferentes ODS, priorizando la metas comunes y sectoriales de la Agenda 2030 a las que vamos a contribuir.

Mercado y Entorno

El ámbito de actuación de ELIKA es la **Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV)**, dirigiéndonos principalmente a la Administración vasca y a todos los operadores de la cadena alimentaria con sede en Euskadi, así como a la sociedad vasca en general.

No se trata de una actividad mercantil y, como tal, **no existe competencia ni organismos similares en el País Vasco**, si bien existen organizaciones que trabajan en el campo de la Seguridad Alimentaria en Europa y a nivel estatal, con entidad jurídica de Agencias.

Principales productos/servicios

Los principales Productos y Servicios que ofrecemos son:

- **Productos de Información:** material divulgativo, herramientas y bases de datos, boletines informativos, páginas webs y blogs interactivos, etc.
- **Productos de Formación:** jornadas, talleres, cursos de formación (presencial y on-line), seminarios, etc.
- **Servicios de Asesoramiento:** evaluaciones de riesgos alimentarios, planes y programas de vigilancia y control, estudio y desarrollo de normativa, participación en proyectos relacionados con nuestro ámbito de actuación, etc.

Innovación y Mejora Continua

La innovación es una condición imprescindible para el mantenimiento de ELIKA en el contexto actual, y la sociedad y los avances nos incitan a adaptarnos a ellos.

Incorporamos la innovación en la Estrategia mediante el Plan de Innovación **“Berrikuntza Plana”** y disponemos de una

gestión y cultura que dotan a las personas de la capacidad de innovar de forma sistemática. Tenemos identificados los espacios y canales para la innovación y utilizamos habitualmente **dinámicas de creatividad e innovación (ANEXO 11)**, como las reuniones de tormenta de ideas, que hemos definido como **“Harrikada”**.

Como consecuencia, obtenemos como resultado innovaciones y mejoras en nuestros Productos y Servicios, así como en nuestra gestión interna y en la relación con nuestros Grupos de Interés.

Trayectoria hacia la excelencia

En el año 2007 establecimos el modelo de excelencia **EFQM** como referencia para la gestión de ELIKA, obteniendo el reconocimiento con la Q de plata en el año 2014.

Posteriormente, tomamos como referencia el Modelo de Gestión Avanzada (**MGA**) y el Modelo de Gestión Pública Avanzada (**MGPA**), habiendo sido concedido el **Reconocimiento de Oro** a la Gestión Avanzada en 2019.

En 2021, obtuvimos el **Premio Vasco en el elemento de Personas**, concretamente con la buena práctica de “Las personas y el talento, nuestro mejor invento”.

A lo largo de estos años, en los que hemos impulsado la Mejora Continua y la Gestión Avanzada en la organización, **todas las personas** de la organización nos hemos implicado en desplegar y mantener el sistema de gestión. Hemos recibido **formación** en los diferentes modelos, venimos realizando **autoevaluaciones** anualmente desde el año 2007, y contamos con el acompañamiento de la **Consultora IFH** mensualmente desde 2011 para continuar progresando en el Modelo de Gestión Avanzada. También participamos en el Club de Evaluación de **EUSKALIT**, realizando el reciclaje anual y evaluaciones de organizaciones externas. Igualmente, durante 7 años participamos muy activamente en la Red de Entidades Públicas Vascas por la Gestión Avanzada (**Q-epea**).

Actualmente, formamos parte del **Club de Gestión Avanzada** gestionado por **EUSKALIT** (epígrafe de empresas industriales y de servicios), que se constituye como un grupo avanzado de benchmarking, intercambio de prácticas de gestión, documentación o indicadores y en el que se invitan a personas expertas de organizaciones referentes en distintos ámbitos de la gestión para compartir conocimiento y experiencias. Del mismo modo, compartimos nuestras buenas prácticas con otras organizaciones, con el afán de aportarles valor.

Todo esto reafirma nuestro compromiso con la Gestión Avanzada y con la Mejora Continua.



01.

ESTRATEGIA &
ELEMENTOS



1. ELEMENTO ESTRATEGIA Y VINCULACIÓN CON EL RESTO DE ELEMENTOS

1.1. ELEMENTO ESTRATEGIA

El **Proceso P01 “Planificación Estratégica y de Gestión”**, cuya responsabilidad recae en la Gerencia, establece la sistemática a seguir para la **definición de la Estrategia** de ELIKA, desarrollando la **misión** y alcanzando la **visión**, mediante actuaciones centradas en todos los **Grupos de Interés**, apoyadas por procesos, planes y objetivos, obteniendo el máximo rendimiento de la organización, dentro de una cultura general de participación, aprendizaje, desarrollo e innovación.

Desde la creación de ELIKA en 2001 hemos realizado siete **Reflexiones Estratégicas**, en las que hemos participado todas las personas de la organización, basándonos en la experiencia acumulada e incorporando nuevas **metodologías creativas, innovadoras y participativas (ANEXO 11)**, así como poniendo en práctica los aprendizajes extraídos de la formación recibida y de las acciones de benchmarking realizadas.

La Estrategia se despliega en **Planes de Gestión Anuales**, en las que igualmente participamos todas las personas, lo que además asegura el conocimiento de la Estrategia por parte de todo el equipo.

En la herramienta informática de gestión **BIKAIN (ANEXO 12)** dejamos constancia del despliegue de la Estrategia, al mismo tiempo que nos sirve para planificar los proyectos, acciones y tareas a llevar a cabo a lo largo del año, así como para su seguimiento y comunicación interna.

Del mismo modo, el seguimiento de la Estrategia lo llevamos a cabo de manera participativa con todas las personas de la organización en las reuniones semanales (**reuniones de los lunes**), en las que se aborda la gestión horizontal de los procesos, y en las que todas las personas dan y reciben retroalimentación de las tareas llevadas a cabo en el Plan de Gestión.

El seguimiento de la Estrategia se realiza semestralmente mediante el análisis de los indicadores, recogidos en el archivo **Adierazleak (ANEXO 10)**, que constituye un repositorio de todos los indicadores y registros de ELIKA en un documento único. Este archivo incluye una tabla resumen con los indicadores dispuestos por procesos, con los objetivos marcados y los resultados anuales en el periodo de duración

del Plan Estratégico. Por otro lado, el **Cuadro de Mando Integral (ANEXO 9)** recoge los Indicadores Clave que se relacionan con los cuatro Objetivos Estratégicos y con las quince Líneas de Actuación.

La revisión de la Estrategia se lleva a cabo anualmente a través de la autoevaluación, de las reuniones de seguimiento del Plan de Gestión, del control de los indicadores de los procesos y del análisis de las encuestas de satisfacción, así como mediante las acciones de benchmarking que realizamos con otras organizaciones de nuestro entorno. Fruto de dicha revisión, identificamos todas las mejoras relacionadas con el elemento Estrategia (**ANEXO 18**) que además se registran en el indicador **R23- Nº de mejoras**.

Una de las principales herramientas clave para realizar la definición de la Estrategia, así como para su revisión anual desplegada en los planes de gestión, es el **Informe de VT/IC (ANEXO 14)**, que recoge todos los **Entornos de Interés** identificados en las reuniones semanales, así como las tendencias del entorno y otra información procedente de la Vigilancia Tecnológica realizada a lo largo del año.

El **Proceso P01 “Planificación Estratégica y de Gestión”**, detalla, además, la gestión de la relación con los **Grupos de Interés y Aliados (ANEXO 3)** para desplegar y definir nuestra Estrategia de manera eficiente, y asegurar así su satisfacción. Del mismo modo, en el **Proceso P01** se define la gestión de los **riesgos financieros, operativos y éticos** que se pudieran dar para proporcionar un grado de seguridad razonable y desarrollar y cumplir los objetivos estratégicos y líneas de actuación.

El grado de cumplimiento con el Plan de Gestión se mide mediante el Indicador **I10-Grado de cumplimiento del Plan de Gestión**, que en los últimos años supera el 92%. Otro de los indicadores clave en la Estrategia de ELIKA es el **IC21-Número de certificaciones recibidas**, que supone el reconocimiento, tanto de nuestro sistema de gestión (A de Oro de EUSKALIT, Premio Personas) como de nuestros productos y servicios, como la certificación del **Sistema de VT/IC** o los sellos de la web (sello WIS-Web de Interés Sanitario y HonCode, de veracidad de la información).

1.2. ESTRATEGIA Y CLIENTES

En el **Proceso P01 “Planificación Estratégica y de Gestión”** plasmamos nuestra **orientación hacia los Clientes**, estando además presentes explícitamente tanto en la Misión como en la Visión y en los Objetivos Estratégicos. Fieles a nuestros Valores, establecemos con los Clientes una relación de **confianza** a largo plazo, mostrándonos cercanos y accesibles y facilitando la **colaboración y cooperación** mutua en todo momento.

Conscientes de la necesidad de **cultivar nuestra relación con los Clientes**, a lo largo de los últimos 10 años hemos sometido a varias revisiones y mejoras nuestra manera de relacionarnos con ellos, con el fin de que vaya alineada con nuestros Objetivos Estratégicos y se ajusten a la realidad de

cada momento. Así, con el fin de detectar sus necesidades y expectativas, hemos llevado a cabo **acciones de coordinación, Grupos Focales** con los principales grupos de Clientes, **planes de visitas y Grupos de Trabajo** con los Clientes que han ido surgiendo para los distintos proyectos. Desde el año 2015 registramos el indicador **IC54-Grupos de Trabajo en los que participa ELIKA**, indicador que va en aumento año tras año (50 en 2022) lo que refleja nuestra relación estrecha con los diferentes Grupos de Interés.

En el año 2018, revisamos la relación con los Grupos de Interés y establecimos el **Mapa Relacional (ANEXO 2)**, que muestra de manera gráfica el nivel de relación que tenemos con los diferentes Grupos de Interés. En el año 2020, y de



cara a realizar la Reflexión Estratégica 2021-2024, revisamos la segmentación de los Clientes en línea con el Mapa Relacional y replanteamos la metodología para recabar información, planificando más de 40 entrevistas y **conversaciones con Clientes y Aliados (ANEXO 6)**, recogiendo interesantes aportaciones para la nueva Estrategia.

Toda la relación formal que tenemos con los Clientes queda planificada en **BIKAIN (ANEXO 12)** y registrada en **Adierazleak (ANEXO 10)**, tanto de reuniones de grupos de trabajo, de grupos focales, de proyectos, etc. como de las visitas individualizadas que realizamos a los diferentes Clientes. Igualmente, recogemos el indicador **I48- Nº de solicitudes recibidas de los Clientes**, que está segmentado según el tipo de cliente. El análisis de este indicador nos sirve para tomar decisiones respecto a la revisión de la Estrategia. Además, en 2022 se ha incluido un nuevo indicador de percepción para medir la satisfacción de los Clientes con las respuestas a estas solicitudes: **I5- Grado de satisfacción respuestas a solicitudes**.

Mediante los Procesos Operativos llevamos a cabo la gestión de todos los **Productos y Servicios** que ofrecemos a nuestros Clientes.

Gracias al **Proceso P05 "Proceso de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva" (ANEXO 17)** captamos y gestionamos toda la información en las diferentes áreas de

conocimiento para generar capital intelectual dentro de nuestra organización, con el objetivo de transmitir este conocimiento fuera de ella hacia los Clientes.

El **Proceso P04 "Proceso de Asesoramiento"**, está dirigido a nuestros Clientes, y en todo momento se busca involucrar a todos los agentes implicados en la Seguridad Alimentaria de Euskadi a través de herramientas que faciliten la participación, como foros, mesas o grupos de trabajo.

Finalmente, a través del **Proceso P06 "Proceso de Formación e Información"** desarrollamos e impulsamos acciones para la capacitación, sensibilización, concienciación y generación de conocimientos para nuestros Clientes, que se traducen tanto en la organización de acciones formativas como en la elaboración y publicación de noticias, materiales informativos, boletines, etc. Este trabajo también se realiza de manera participativa y colaborativa con los diferentes Grupos de Interés.

Con el fin de conocer la percepción de los Clientes respecto a nuestra organización, en la **Encuesta de Satisfacción de Clientes** preguntados bienalmente por su **I1-Grado de satisfacción**, **IC2-Grado de utilidad de los servicios prestados** y **I-4 Grado en que se cubren sus necesidades y expectativas**. En la última Encuesta de Clientes realizada en el año 2021 estos tres indicadores arrojaron las siguientes puntuaciones respectivamente: 8,20 - 7,83 - 7,78.

1.3. ESTRATEGIA Y PERSONAS

El **Proceso P03 "Personas"**, cuya responsabilidad recae en la Dirección, tiene como objetivo integrar y desarrollar la capacidad humana y profesional de la organización, para conseguir personas comprometidas e ilusionadas con la Estrategia de la organización, equipos altamente cualificados y que aporten valor a los Clientes y a la sociedad en general, dentro de nuestra Misión, Visión, Valores y responsabilidad social.

El **Proceso P03 "Personas"** detalla la selección, adecuación persona-puesto y acogida del nuevo personal, la gestión de competencias, el desarrollo de políticas de mejora del desempeño y equilibrio entre el desarrollo profesional y personal (incluyendo la formación, el reconocimiento y la vigilancia de la salud) y la medición de la satisfacción de las personas.

En ELIKA trabajamos el **liderazgo compartido** y potenciamos la participación de todas las personas en el diseño, despliegue y seguimiento de la Estrategia. Para ello, hemos adoptado un sistema organizativo basado en **equipos** que interactúan entre sí para la gestión de los procesos, los proyectos y las áreas de conocimiento.

Además, llevamos más de 15 años identificando, desarrollando y evaluando las **capacidades y competencias individuales de nuestras personas**, mediante el impulso del aprendizaje externo e interno, con una política de **formación** muy bien valorada, que se evidencia en el **I36- Grado de satisfacción con la formación**, indicador que supera los 9 puntos en los dos últimos años. Del mismo modo, participamos en foros externos y acciones de **benchmarking** que alimentan nuestro aprendizaje.

Por otro lado, nos preocupamos por mantener un buen **clima laboral**, por crear un ambiente distendido y de confianza

entre las personas, y por favorecer la **conciliación** de la vida laboral y personal. En este contexto, hacemos un especial esfuerzo de **comunicación interna** a través del contacto directo, de herramientas informáticas y de dinámicas participativas de creatividad, y de manera más sistematizada semanalmente en las **reuniones de los lunes** en las que compartimos la información más relevante. Además, compartimos todo el aprendizaje adquirido al resto del equipo mediante sesiones de **socialización del conocimiento**.

Todas las personas de ELIKA nos implicamos activamente en la definición de la Estrategia. Prueba de ello es la recopilación de información que llevamos a cabo en la última Reflexión Estratégica, en la que realizamos un proceso participativo mediante entrevistas y conversaciones con los diferentes **Grupos de Interés y Aliados/as (ANEXO 6)**, en el que nos involucramos todas las personas de la organización. También cada alianza tiene su persona o personas de referencia, quienes se encargan de cuidar y mantener dicha **Alianza (ANEXO 13)**.

Del mismo modo, todas las personas de ELIKA participamos activamente en el despliegue y seguimiento de la Estrategia, mediante la herramienta **BIKAIN (ANEXO 12)** y el Registro **Adierazleak (ANEXO 10)**, así como participamos activamente en las **reuniones semanales** y en las **sesiones con la consultora IFH**, lo que además evidencia nuestro compromiso con la Gestión Avanzada y con la mejora continua.

La **participación activa** de todas las personas en la definición, despliegue, seguimiento y revisión periódica de la Estrategia se evidencia en el indicador de **I29-Grado de Satisfacción de las personas con la Estrategia**, que se sitúa por encima del 8,5 desde el año 2012.



Además, mediante la **Encuesta de Satisfacción de Personas**, recogemos anualmente (desde el año 2004) información sobre diferentes ámbitos de su satisfacción, alimentando los siguientes indicadores:

- I30- Grado de satisfacción con las condiciones de trabajo
- I31- Grado de satisfacción con la organización y el trabajo en equipo
- I34- Grado de satisfacción con la información y comunicación

- I35- Grado de satisfacción con la formación y desarrollo profesional
- I38- Grado de satisfacción con el reconocimiento
- I28- Grado de motivación

En la mayoría de estos indicadores hemos alcanzado niveles de excelencia (por encima de 8) en los últimos años, y nos encontramos muy próximos a los resultados de IKERBASQUE, una Fundación Pública similar a la nuestra que habitualmente utilizamos como referencia en el elemento de personas por sus excelentes resultados.

1.4. ESTRATEGIA Y SOCIEDAD

Como Fundación Pública, fuimos creados para aportar valor a la sociedad, tal y como se detalla en nuestra Misión. En ELIKA consideramos que es muy importante el **compromiso con la sociedad**, yendo más allá de nuestra misión y de nuestras obligaciones legales, y definiendo nuestro enfoque tomando como referencia el **Modelo de Gestión Pública Avanzada**. Velamos por el desarrollo de las entidades que configuran nuestro entorno, tomando parte activa en aquellas actividades en las que podamos realizar una labor social más eficaz en consonancia con nuestras capacidades, competencias y valores, así como impulsamos medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

En el **Proceso P01 "Planificación Estratégica y de Gestión"** definimos y desarrollamos el marco de actuación socialmente responsable para generar y desarrollar acciones que reviertan en el beneficio de la sociedad. Tenemos una línea de trabajo específica para redefinir y desplegar la Estrategia para la sociedad, incorporando en el **Plan de Gestión** y en **BIKAIN (ANEXO 12)** las actuaciones concretas en este ámbito, dotándolas de los recursos necesarios y registrando en **Adierazleak (ANEXO 10)** las mediciones correspondientes a los indicadores establecidos para evaluar dichas actuaciones.

En la actualidad, hemos enmarcado nuestro compromiso social en cinco **ámbitos de trabajo**:

- Impulso de la **transparencia**
- Fomento de la **igualdad**
- Compromiso con el uso del **euskera**
- Respeto por el **medio ambiente**
- Otras actuaciones de **contribución social** dirigidas a cubrir necesidades concretas de nuestro entorno

Con la intención de ser coherentes con nuestro compromiso con la sociedad, hemos realizado acciones de formación y aprendizaje específicas en este ámbito y anualmente realizamos **autoevaluaciones** y/o **contrastes** identificando puntos fuertes y áreas de mejora relacionadas con nuestro compromiso social, para continuar mejorando en esta línea.

Ya en la anterior Estrategia 2016-2020, realizamos una reflexión de lo que aportamos como organización a los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**. También hemos participado en el Grupo piloto Euskadi Gunea 2030, en el seno del cual hemos desarrollado la Guía Práctica para Organizaciones Vascas sobre cómo implementar la Agenda 2030 y contribuir a los ODS, con el objetivo de promover la Agenda 2030 en todos los sectores presentes en el tejido social y económico de Euskadi. También participamos activamente en foros para impulsar los objetivos de la Agenda 2030, como BBK Kuna 2030 y Alianza Araba 2030.

La última Reflexión Estratégica 2021-2024 ha sido alineada completamente con los ODS, integrándolos en el **Plan Estratégico** y en el **Cuadro de Mando Integral (ANEXO 9)**.



Además, conscientes de la importancia de la sociedad vasca como uno de nuestros principales **Grupo de Interés (ANEXO 3)**, en la nueva Estrategia hemos incorporado un Objetivo Estratégico (OE) dirigido exclusivamente a este colectivo, concretamente el OE3 "**Empoderar a la sociedad vasca para la toma de decisiones en materia de alimentación**". En este contexto, además de enmarcar todo el **contenido divulgativo** que generamos para nuestras **plataformas web y redes sociales**, incluimos todas las actividades de **formación en el ámbito educativo**, así como la tutorización de prácticas y de personas becarias.

Para poder conocer la percepción sobre la **responsabilidad social de ELIKA**, realizamos encuestas con diferente periodicidad a nuestros Grupos de Interés y a las personas de ELIKA. En estas encuestas preguntamos por la satisfacción respecto a los diferentes ámbitos de nuestro compromiso social, como la percepción sobre el fomento de la igualdad, sobre nuestra responsabilidad con el medio ambiente, la valoración sobre el uso y normalización del euskera y en general sobre si ELIKA es una organización socialmente responsable.

Los resultados de las **encuestas** realizadas a los Grupos de Interés arrojan **buenos resultados**, lo que indica que ELIKA es percibida por todos ellos como una organización socialmente responsable.

A modo de ejemplo, detallamos los resultados de la última encuesta realizada a las personas de ELIKA sobre estos ámbitos:

- I12-Responsabilidad con el medio ambiente: 8,25
- I13-Responsabilidad social: 8,89



- I15-Uso y normalización del euskera: 7,56
- I20-Fomento de la igualdad: 9,33

Tras analizar estos resultados, y con el fin de aumentar la percepción interna sobre el uso del euskera, se decidió incluir varios registros sobre el uso del euskera en nuestros productos y servicios, como **R17- Porcentaje de solicitudes respondidas en euskera**, **R18- Porcentaje de acciones**

formativas para Clientes en euskera e **R19- Porcentaje de ponencias impartidas en euskera**. Estos indicadores arrojaron los siguientes resultados en el año 2021: 27%, 45% y 21% respectivamente, además del 100% de las publicaciones de nuestra web, que son siempre en euskera y castellano. Estos valores se consideran elevados y evidencian el compromiso de nuestra organización con el euskera.

1.5. ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

La innovación se gestiona desde el **Proceso P02 "Procesos e Innovación"**, cuyo objetivo es gestionar los procesos aplicando la innovación y la mejora continua, con el fin de interiorizar la innovación en la gestión de la organización, desarrollar nuevos productos y servicios o mejorarlos y obtener resultados eficientes, así como una elevada satisfacción de los **Grupos de Interés (ANEXO 3)**. Del mismo modo, la innovación se refleja en nuestra Misión, Visión y Valores y se despliega en nuestro Plan Estratégico y en los Planes de Gestión anuales.

Nos implicamos en alcanzar los objetivos estratégicos trabajando con motivación e ilusión, y mantenemos nuestra **eficiencia y creatividad**, adaptándonos a las nuevas situaciones, mediante constantes **mejoras e innovaciones**.

La creatividad y la innovación están presentes en la actividad cotidiana de la Fundación, a través de diferentes herramientas de aprendizaje como pueden ser talleres de creatividad, asistencia a cursos KnowlInn, acciones de **benchmarking**, la propia gestión por procesos (revisión de procesos y procedimientos) y las autoevaluaciones y/o contrastes anuales.

En el año 2017 realizamos un proceso de Reflexión de la Innovación, mediante el cual elaboramos un Plan de Innovación **"Berrikuntza Plana"** que nos permite innovar de forma continuada y sistemática. Este Plan pretende facilitar el avance de ELIKA por la senda de la innovación, a través del fomento de la cultura de la innovación, la reflexión de innovación, la elaboración de la cartera de proyectos innovadores y su desarrollo, y posibilita la ejecución de dichos proyectos de innovación.

En el Berrikuntza Plana hemos identificado los espacios y canales de innovación **"Berrikuntza txokoak"**, tanto internos como externos, como fuentes de información de donde extraemos los **Entornos de Interés**. Igualmente, utilizamos habitualmente **dinámicas de creatividad (ANEXO 11)**, especialmente para la elaboración y revisión de los Planes Estratégicos y de los Planes de Gestión, así como en las reuniones **"Harrikada"** de tormenta de ideas.

El Berrikuntza Plana se revisa anualmente y los **proyectos de innovación (ANEXO 15)** se evalúan de manera participativa como **innoéxitos** o **innoaprendizajes** en base a los resultados de los indicadores preestablecidos.

Desde el año 2019 entregamos el premio anual **SARIKETA** como reconocimiento a la persona o personas que han desarrollado el proyecto más innovador en la organización.

Hemos creado una cultura de innovación gracias a la cual podemos transformar los *Entornos de Interés* en innovaciones o mejoras en procesos, productos y servicios. Este hecho se evidencia en los indicadores **IC22-Nº de proyectos de innovación** planteados como innovaciones radicales y en el **R23- Nº de mejoras** donde registramos todas las mejoras realizadas asociadas a los diferentes procesos de la organización y a los elementos del modelo de gestión avanzada.

Con el fin de conocer la percepción de las personas de ELIKA respecto a nuestra cultura de la innovación, en la **Encuesta de Satisfacción de Personas** se pregunta sobre ello, recogiendo el indicador **I26-Percepción de las personas respecto a nuestra innovación**. Desde el año 2019, en el que pusimos en marcha el premio SARIKETA, este indicador se sitúa por encima del 9.



Viendo que la evolución de los dos indicadores de rendimiento a lo largo de los años ha sido positiva, y el de percepción se sitúa en niveles de excelencia, nos invita a pensar que **el contexto interno creado para la innovación es el adecuado**.

02.
BUENA
PRÁCTICA



2. BBPP: COCINANDO Y ADEREZANDO LA ESTRATEGIA DE ELIKA

La Buena Práctica que presentamos en esta Guía “Cocinando y aderezando la Estrategia de ELIKA” hace referencia a la **captación y gestión de la información para la definición y revisión de la Estrategia**, que se basa en nuestro Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (VT/IC), certificado bajo la norma UNE 166.006 desde el año 2013.

En el PO5 “Proceso de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (VT/IC)” (ANEXO 17) se define la sistemática para la recogida y análisis de información, tanto interna como externa (ANEXO 1), necesaria para generar capital intelectual dentro de la organización y transmitir conocimiento fuera de ella. Esta sistemática trata de predecir los **cambios del entorno**, que nos sirven para identificar posibles riesgos y oportunidades en el ámbito estratégico.

Toda la información recabada por el **Sistema de VT/IC** es compartida a través de los canales de difusión interna y es socializada en las reuniones semanales del equipo de ELIKA. Hacemos un gran esfuerzo de comunicación interna y de **socialización del conocimiento** adquirido por todas las personas de la organización.

La información sensible de generar alguna mejora y/o innovación en la Estrategia, en los productos y servicios o en las personas es identificada como **Entornos de Interés**, y quedan reflejados en las actas de las reuniones semanales.

Anualmente se recopilan todos los **Entornos de Interés** en el **Informe VT/IC (ANEXO 14)**, que detalla la situación actual y las tendencias del entorno, y que es el documento clave para la definición y revisión de la Estrategia.

En la última Reflexión estratégica, además, elaboramos la **Biblioteca Estratégica (ANEXO 5)**, en la que detallamos todos los documentos relevantes para prever posibles riesgos

y oportunidades en el ámbito estratégico. Del mismo modo, planificamos más de 40 **entrevistas y conversaciones (ANEXO 6)** con nuestros Grupos de Interés para recoger aportaciones para la nueva Estrategia.

Por otro lado, hemos identificado los espacios y canales de innovación “**Berrikuntza txokoak**” tanto internos como externos, que son los lugares donde surgen las ideas sobre temáticas y líneas de trabajo (**Entornos de Interés**) que se transforman en **proyectos de innovación (ANEXO 15)** o mejoras.

También, para llevar a cabo la Reflexión Estratégica y su revisión, realizamos habitualmente **dinámicas de creatividad e innovación (ANEXO 11)** apoyados por una consultora que nos visita mensualmente, que nos sirve para reflexionar y como canal de mejora sobre los diferentes aspectos de gestión de la organización.

Además, en nuestra gestión diaria, utilizamos **herramientas innovadoras** como la aplicación de gestión interna personalizada **BIKAIN (ANEXO 12)**, el repositorio de indicadores y registros automatizado **Adierazleak (ANEXO 10)**, diversas aplicaciones para la comunicación interna (**Slack, WhatsApp, Sharepoint**), herramientas para envío de boletines (**Mailchimp, Acumbamail**) y para el lanzamiento de las Encuestas de Satisfacción (**SurveyMonkey**), entre otras.

Del análisis y la priorización de los **Entornos de Interés** surgen **mejoras e innovaciones** en los procesos, productos y servicios y, en muchas ocasiones, se traducen en nuevas líneas de trabajo, lo que tiene su reflejo en los indicadores de rendimiento y de percepción de la batería de indicadores **Adierazleak (ANEXO 10)** y del **Cuadro de Mando Integral (ANEXO 9)**.



Novedades e Innovaciones

Una de las principales novedades de esta Buena Práctica es el **Sistema de VT/IC**, que tiene como objeto captar y gestionar información para generar capital intelectual dentro de la organización y transmitir conocimiento fuera de ella.

Las **fuentes de información (ANEXO 1)** recabadas por el Sistema de VT/IC son listadas en nuestro **"Mapa de Conocimiento"** en base a las necesidades específicas de las diferentes áreas temáticas de ELIKA.

Las herramientas de VT son programadas para **monitorizar** dichas fuentes y recabar información en base a los Criterios de Validación:

- **Pertinencia:** coincidencia con las necesidades de información de ELIKA.
- **Fiabilidad:** "oficial", no manipulada por personas ajenas a su creación.
- **Calidad:** información avalada por un documento técnico y/o científico que aporta valor añadido.

Atendiendo a estos criterios, podemos distinguir entre la siguiente **clasificación de la Información**:



Una vez extraída la información potencialmente de Interés, es compartida mediante los **canales de difusión interna (Slack, Whatsapp, Sharepoint, Reuniones semanales, etc.)**.



Tanto el Conocimiento Tácito como Explicito generado por esta información es **puesto en valor** y transformado en diferentes productos y servicios, además de generar un valioso **Capital Intelectual**.

El Sistema de VT es sometido a una **evaluación anual** por las personas de ELIKA (Cliente Interno), mediante una encuesta de satisfacción y posterior reunión en la que se identifican las **acciones de mejora (ANEXO 16)**. Asimismo, a finales de año se convoca una reunión con Gerencia para elaborar el **"Informe de Revisión por la Dirección"** del Sistema, donde se recogen los pormenores del año en torno al Sistema de VT-IC (Resultados de los Indicadores, Encuesta de Satisfacción, Informe VT-IC, etc.).

La principal innovación de esta Buena práctica está enmarcada en el "Berrikuntza Plana" y es la identificación de los espacios y canales de innovación "**Berrikuntza txokoak**", tanto internos como externos, en los que pueden surgir las nuevas ideas y/o *Entornos de Interés* que luego derivan en mejoras y en proyectos de innovación:

- **Internos:** Son los espacios, herramientas y canales para la participación y proposición de nuevas ideas, mejoras e innovaciones, aprovechando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC'S) para aportar valor a los Grupos de Interés y para crear y mejorar nuestros productos y servicios.
- **Externos:** Son los espacios y foros de innovación con nuestros Grupos de Interés, como las reuniones con Clientes, tanto de Grupos de Trabajo y de Grupos Focales, las visitas de benchmarking, las encuestas periódicas, la participación en proyectos europeos, etc.

Además, históricamente hemos venido utilizando **dinámicas de creatividad e innovación (ANEXO 11)**, para llevar a cabo la reflexión estratégica y su revisión, como son los seis sombreros de Bono, la línea del tiempo, visual thinking, Ikigai, las cuatro habitaciones del cambio, "la hoja que rota", tormentas de ideas, generación de ideas por asociación, ideas en 30 minutos, etc.

Reflexión interna

Desde el año 2007 en el que establecimos el modelo de excelencia EFQM como referencia para la gestión de ELIKA, llevamos a cabo anualmente procesos de **reflexión interna de manera sistemática**, con el acompañamiento de consultoras, inicialmente de manera puntual (ASLE, Maria Olarte, E3G...). Desde los últimos 12 años, contamos con sesiones mensuales con la facilitadora Isabel Fernández (IFH), y seguimos haciendo **autoevaluaciones anuales** de manera participativa, ahora en base al Modelo de Gestión Pública Avanzada (MGPA).

Según se detalla en el **Proceso P02 "Procesos e Innovación"**, todas las personas de ELIKA tenemos la responsabilidad de gestionar y actualizar los diferentes procesos en los que somos responsables y/o participamos. Así, adoptamos una actitud proactiva en la **revisión de los procesos y de sus indicadores**, identificando las debilidades y fortalezas de cada uno de ellos. Un ejemplo de indicador de proceso es el indicador **I48- Número de Solicitudes de los Clientes**, del **Proceso P04 - "Asesoramiento"**, que registra todas las solicitudes recibidas de nuestros Grupos de Interés, lo que nos permite ampliar información sobre sus necesidades, a la vez que identificar *Entornos de Interés* para incorporar al Plan Estratégico.

Igualmente, tras cada **Encuesta de Satisfacción**, ya sea de Personas, de Clientes o de Sociedad, se realiza una **reflexión compartida de los resultados** de estas encuestas, en aras a identificar áreas de mejora para seguir avanzando en la gestión de la organización. Un ejemplo de avance en esta línea es la reciente mejora en la redacción de las

competencias y su relación con los puestos de trabajo, tal y como se identificó en la Encuesta de Satisfacción de Personas del año 2021.

Por otro lado, las **autoevaluaciones** anuales que realizamos nos sirven para analizar las capacidades de la organización e identificar las áreas de mejora, que son priorizadas en base a su importancia, urgencia e impacto en los Grupos de Interés. Un ejemplo de mejora en este sentido es la realización de un video conmemorativo de nuestro 20 aniversario, que utilizamos para comunicar la Estrategia 2021-2024, tras identificar en la autoevaluación de 2020 la necesidad de desplegar la comunicación hacia el exterior para lograr una mayor visibilidad de ELIKA.



Por otro lado, en las **evaluaciones externas** a las que nos hemos presentado, así como en las visitas de **equipos de contraste** de EUSKALIT, hemos extraído aprendizajes importantes que han impulsado mejoras considerables en el desarrollo de esta buena práctica. Como ejemplo de mejora está la automatización de la recogida de indicadores para llevar a cabo de manera más ágil y eficiente la revisión de la Estrategia, que nos propuso el equipo de evaluación de EUSKALIT en 2019, cuando nos reconocieron con la A de Oro.

Asimismo, la participación activa en el **Club de Evaluadores de EUSKALIT**, en las sesiones de actualización del Modelo de Gestión Avanzada, en la evaluación de organizaciones externas, en el intercambio de indicadores con otras organizaciones de la batería de indicadores de EUSKALIT y de Q-epea y el apoyo de consultores externos nos permiten evaluar y mejorar la gestión de la información necesaria para definir la Estrategia.

Todo el equipo de ELIKA se ha implicado activamente en los diferentes **equipos de mejora** creados para trabajar las diferentes áreas de mejora identificadas en estos procesos de reflexión interna. Esta participación activa en la Estrategia tiene un alto impacto en el indicador **I29- Grado de satisfacción de las personas con la Estrategia**, que se sitúa en niveles de excelencia desde que hicimos la Reflexión Estratégica del año 2011-2012. Además, esta implicación de todo el equipo es fundamental para la **gestión del conocimiento y en el desarrollo del talento** de nuestras personas, lo que nos ha llevado a la obtención del Premio al elemento de Personas en el año 2021.

Aprendizajes externos

Las mejoras implantadas en esta Buena Práctica han sido motivadas, en gran medida, por los **aprendizajes externos** en los que hemos participado las diferentes personas de la

organización. Este aprendizaje ha contribuido a los diferentes ciclos de mejora que se han ido incorporando a la base de las prácticas ya existentes y a la recombinación de los diferentes enfoques ya consolidados.

Una fuente importante de aprendizaje externo es la **participación en diferentes foros**, como el grupo de Q-epea en el que hemos participado activamente durante 7 años (2012-2018), la Sociedad Española de Seguridad Alimentaria (SESAL), la Confederación Vasca de Fundaciones (FUNKO), los recientes foros relacionados con la aplicación de los ODS (GUNEa, Alianza Araba 2030, KUNA Kideak 2030) y otros tantos foros en los que participamos.

Dado que una fuente de información primordial para definir y reorientar nuestra Estrategia viene de Europa, desde el año 2002 venimos participando en **Redes Europeas** con las principales Agencias de Seguridad Alimentaria, con el fin de estar en contacto con nuestras homónimas de otros países y obtener información de ellas de primera mano sobre su Estrategia: PERIAPT (2002-2004), SAFEFOODERA (2004-2010), SUSFOOD (2011-2014) y SUSAN (2016-2022). Igualmente participamos, colaboramos o apoyamos **proyectos de investigación** cuyos resultados puedan ser de interés para nuestras áreas de trabajo. En los registros **R59- Nº de redes europeas** y **R58- Nº de proyectos de investigación** queda reflejada esta actividad.

Adicionalmente, la participación en los diferentes **grupos de trabajo y la asistencia a reuniones** con Clientes también suponen una fuente muy importante de aprendizaje externo. En este ámbito, cobra especial importancia los grupos de trabajo con las diferentes administraciones vascas (Gobierno Vasco, Diputaciones Forales, Ayuntamientos), los grupos de trabajo del entorno de nuestra viceconsejería (Katilu, PEGA, RIS3, Igualdad, etc.) y los grupos de trabajo en los que participan los agentes sectoriales, que están más en contacto con la realidad del sector agroalimentario vasco. En muchas ocasiones, de la participación en las reuniones de estos Grupos de Trabajo surgen nuevos proyectos o nuevas líneas de actuación para ELIKA.

Toda la actividad que realizamos en los grupos de trabajo queda recogida en el **IC54- Grupos de trabajo en los que participa ELIKA** y en el **I56- Nº de reuniones con los Clientes**. En el año 2021 participamos en 48 grupos de trabajo y asistimos a 148 reuniones de estos grupos, lo que evidencia el cumplimiento de uno de nuestros valores, la confianza (facilitamos la colaboración y cooperación mutua con nuestros Grupos de Interés) y nos dirige hacia nuestra visión de ser una organización avanzada en el trabajo colaborativo y participativo.

Además, en las **acciones formativas que realizamos para nuestros Clientes**, pasamos una encuesta de satisfacción en la que preguntamos por nuevas necesidades de formación, lo que también queda reflejado en los **Entornos de Interés** de las actas de las reuniones semanales, de cara a planificar futuras formaciones. Esta encuesta alimenta los siguientes indicadores: **I64- Nº de acciones formativas para los Clientes**, **IC65- Nº de asistentes a las acciones formativas de clientes** y **I66- Grado de satisfacción de los clientes con la acción formativa**. Anualmente solemos organizar entre 10 y 12 acciones formativas, con una asistencia entre 400 y 500 personas, que se constituyen como potenciales identificadores de **Entornos de Interés**. Su satisfacción supera los 8 puntos en los últimos 6 años.



Otra fuente importante de aprendizaje son las diferentes **formaciones** recibidas por todas las personas de la organización. Las necesidades de formación identificadas anualmente en el Diagnóstico de Necesidades de Formación (DNF) se priorizan por parte de la Dirección, según la relevancia o el impacto en la Estrategia, y se incorporan al **Plan de Formación**.

A modo de ejemplo, se detallan en la siguiente tabla algunas de las **formaciones grupales e individuales** en las que hemos participado, con incidencia en esta Buena Práctica:

Año	Entidad	Título
2022	SPRI	Automatización de tareas con Microsoft Power Automate
2021	Empresa Digitala	Analítica Web II: Prácticas e informes en Google Analytics – GA4
2020	SPRI	Conociendo Office 365; OneDrive, tu nube
2020	Euskalit	De la vigilancia a la prospectiva
2020	Empresa Digitala	MailChimp avanzado: reports, base de datos y formularios
2019	Empresa Digitala	Curso: Comunicación con el cliente: estrategias, herramientas y apps.
2018	SINERGIA	Planificación colaborativa de la estrategia de comunicación corporativa
2018	Victor Puig	¿Cómo poner a trabajar online a tus contenidos?
2018	TECNALIA	Conferencia Visio 2018
2014	TECNALIA	Conferencia VISIO – VT e IC
2012	Empresa Digitala	Curso: Google+: mucho más que una red social
2007	Empresa Digitala	Cómo Realizar Vigilancia Tecnológica de forma Sistemática

Toda la formación realizada por las diferentes personas de ELIKA quedan recogidas en el **Registro de formación**, en el que cada persona valora tanto la formación recibida como su aplicabilidad en el puesto de trabajo, completando este Registro que alimenta varios indicadores, entre otros: **I40 – Nº de horas de formación de las personas**, **R42 – Inversión en formación e I44 – Grado de Satisfacción con la formación recibida**. Estos indicadores también están segmentados por cada persona de ELIKA.

Tras cada curso de formación, se valora si procede compartir el conocimiento adquirido y se realiza una **socialización del conocimiento** al resto del equipo. Adicionalmente, toda la documentación asociada a la formación que recibe cualquier persona de ELIKA es archivada en carpetas compartidas.

En la siguiente tabla se incluye una relación de las **formaciones socializadas** a todo el equipo de ELIKA relacionadas con esta Buena Práctica:

Año	Persona	Formación socializada
2022	Mónica	Food for future: Estrategias Europeas en Alimentación y novedades de la Industria Alimentaria
2022	Amaia	Safeconsume: Cambios de comportamiento del consumidor para disminuir enfermedades alimentarias
2021	Gontzal	Slack: Sustituto de Google + (sharepoint)
2021	Aimar	Office 365: Manejo y unidades compartidas
2021	Amaia	AECOC: Tendencias de Seguridad Alimentaria tras la pandemia

2020	Arantza	Campañas de sensibilización
2020	Amaia	Mapas Estratégicos y Cuadros de mando
2019	Antton	Objetivos de Desarrollo Sostenible
2019	Amaia	Congreso ACOFESAL: nuevos riesgos
2019	Gontzal	Genially-herramienta presentaciones
2017	Eurne	Design Thinking – herramienta de trabajo en equipo
2016	Gontzal	Acumbamail: Herramienta para Mailings
2012	Gontzal	ISO 166.006 conceptos básicos
2011	Gontzal	Mendeley: Herramienta BBDD bibliográfica

También es de destacar el aprendizaje obtenido en las visitas de **benchmarking** realizadas, entre las que destacamos las siguientes:

Año	Entidad	Benchmarking
2021	Ikerbasque	Compartir Tabla indicadores
2020	IFH	Crear biblioteca estratégica y entrevistas GI para RE
2019	Euskalit	Gestión de Alianzas y su impacto en OE y resultados.
2018	SusAn	Buenas Prácticas para involucrar a los GI en proyectos
2017	Euskalit	Encuestas de Clientes, recogida de Necesidades y Expectativas
2013	Agencia Chilena de Seguridad Alimentaria (ACHIPIA)	Política de comunicación a la ciudadanía
2012	Agencia Británica de Seguridad Alimentaria (FSA)	Estrategias de Comunicación de Riesgos y metodología streaming para las jornadas
2012	Organizaciones entorno DAPA	Creación de Grupo de Trabajo para coordinar acciones de comunicación externa
2011	AZTI	Herramienta de gestión BIKAIN
2009	Ikerbasque	Socialización del conocimiento tras cada formación asistida

Ciclos de mejora

El actual sistema de VT/IC es el resultado del trabajo llevado a cabo en este ámbito en los últimos 10 años, en los que el proceso ha sido sometido a **varios ciclos de mejora**.

En la siguiente tabla se destacan las mejoras más relevantes que contribuyen al desarrollo de la Buena Práctica objeto de esta guía:

Año	Algunas mejoras implantadas que contribuye al desarrollo de esta BBPP
2021	Adecuación a OFFICE 365
2020	Analizar sistema de VT: encuesta interna de valoración VT y propuesta de mejora
2020	Automatización de la recogida de indicadores
2019	Cambio en el sistema de información interna: Introducción de Slack
2019	Plan de Adecuación la RGPD
2018	Cambio de Plataforma Mailing/Elikaberri – Mailchimp a Acumbamail

2018	Mapa Relacional con Grupos de interés
2016	Obtención certificación HONCode
2015	Identificación de entornos de interés, incorporación en actas reuniones lunes y en Informe anual VT/IC
2015	Generar apartado para almacenar noticias Consumidor: Nacimiento Blog Consumidor
2013	Modificación Informe VT: Añadir datos de Indicadores
2012	Adecuación del Sistema de Información Interna Google+

Las mejoras listadas anteriormente son una pequeña parte de las recogidas en el registro que Mejoras y No Conformidades "FPR4.01_No conformidades. Acciones mejora_Ed01" (ANEXO 16) que se actualiza desde el año 2013 cuando ELIKA obtuvo, por primera vez, la certificación ISO 166.006. Anualmente, nos sometemos a una auditoría interna y otra externa para cerrar el ciclo PDCA del sistema, y las mejoras identificadas en estas auditorías se vuelcan al **I23- Nº de mejoras**.

Aportando valor a otras organizaciones

Al igual que para nuestra organización es importante poder conocer otros modelos de referencia y comparar nuestro sistema con el de otras organizaciones avanzadas, también hemos compartido nuestras buenas prácticas en varias ocasiones, por citar algunas:

Durante los años 2015 y 2016, fuimos invitados a la iniciativa "Egiten Ikasi" dentro del programa **Aurrerabide**, organizado por Gobierno Vasco y EUSKALIT, con el fin de implantar el Modelo de Gestión Pública Avanzada en todos sus Departamentos. En este contexto, compartimos nuestras

Buenas Prácticas, experiencia y conocimiento y fuimos referencia para varios departamentos de Gobierno Vasco que estaban iniciándose en la Gestión Avanzada.

También en 2015 participamos en una sesión para compartir nuestro **plan de comunicación interno y la socialización de conocimiento entre las personas de la organización** con las empresas del entorno de la Viceconsejería en una reunión en **Katilu**, que se constituye como un espacio en el que compartir experiencias y aportar valor a las diferentes organizaciones del sector agroalimentario.

En el ámbito de la Estrategia, en el año 2021 ELIKA fue invitada a participar en un proceso colaborativo para desarrollar el **Plan Estratégico de Alimentación de la Generalitat de Catalunya**, participando en una sesión de reflexión e intercambio de experiencias con representantes de la Dirección General de Empresas Agroalimentarias, Calidad y Gastronomía de la Generalitat.

Por otro lado, en 2022 EUSKALIT solicitó nuestra intervención en el reciclaje anual que realiza para personas evaluadoras de su Club de Evaluación. Con motivo del Premio recibido en 2021 por nuestra **buena práctica en gestión del talento**, la persona responsable de este ámbito en ELIKA realizó una entrevista que fue grabada para poder usarla en las sesiones de reciclaje como ejemplo.

Del mismo modo, la consultora con la que trabajamos, IFH, nos pone de ejemplo en otras organizaciones, y en varias ocasiones nos ha pedido **materiales visuales y fácilmente comunicables** que usamos en nuestra organización, como por ejemplo, el tríptico de reuniones, el decálogo de comunicación interna o recientemente el catálogo de servicios de ELIKA para compartirlo con otras entidades.



Utilidad de la práctica

La implantación de esta buena práctica es de gran utilidad, para la **definición y revisión de la Estrategia**, así como para el **desarrollo de nuevos productos y servicios**.

Además, la participación de todas las personas en esta buena práctica permite un **mayor conocimiento de la Estrategia** y una **mayor coordinación de los equipos de trabajo**, así como una **automatización en el uso de las herramientas de seguimiento de la Estrategia**, como BIKAIN y Adierazleak (ANEXOS 10 y 12).

Hemos realizado siete ciclos de **Reflexión Estratégica (RE)**, con diferente periodo de duración según la coyuntura del momento: RE 2003-2005, RE 2006-2007, RE 2008-2010, RE 2011-2012, RE 2013-2016, RE 2017-2020 y RE 2021-2024.

Proceso de reflexión

Una vez recopilada toda la **información externa e interna (ANEXO 1)**, se comienza la Reflexión Estratégica según se detalla en el **Proceso P01 "Planificación Estratégica y de Gestión"**.

En la última RE 2021-2024, establecimos un **cronograma (ANEXO 4)** y repartimos las diferentes actividades de recogida y tratamiento de la información entre todas las personas del equipo ELIKA. Además de contar como todos los años con el **Informe de VT/IC (ANEXO 14)**, recopilamos toda la información relevante en la **Biblioteca Estratégica (ANEXO 5)**.

Igualmente, con el fin de disponer de información, conocer la opinión y tener un feedback con nuestros diferentes Grupos de Interés y Aliados/as, realizamos un proceso participativo mediante **entrevistas y conversaciones (ANEXO 6)**.

En un **único documento** dejamos constancia tanto de la **planificación** de la Reflexión Estratégica como de la **reflexión** y del **despliegue** de la Estrategia, así como de su posterior **comunicación (ANEXO 4)**.

Con toda la información recopilada, elaboramos el **DAFO/CAME (ANEXO 7)**, con el fin de **Corregir** las Debilidades, **Afrontar** las Amenazas, **Mantener** las Fortalezas y **Explorar** las Oportunidades.

Una vez reformulada la misión y los valores, establecimos la **visión** de la organización, que es la que nos guía y motiva para lograr la Estrategia definida. Para ello, realizamos una dinámica práctica mediante **"visual thinking"** y la herramienta de **"habitaciones del cambio" (ANEXO 11)**, en la que definimos qué dejar de hacer, qué mantener, qué mejorar y qué cosas hacer nuevas. Mediante diferentes dinámicas y visualizaciones, analizamos los diferentes escenarios y alternativas estratégicas para lograr los objetivos deseados, lo que nos sirvió para establecer nuestra **visión a 2024**. Además, relacionamos entre sí las diferentes acciones planteadas en un **Árbol Causa-Efecto (ANEXO 8)**.

Con todo ello, definimos los **Objetivos Estratégicos** que sirven de base para desplegar la Estrategia. Del mismo modo, establecemos el **Cuadro de Mando Integral (ANEXO 9)**, seleccionando los indicadores de máxima

importancia para nuestra organización, que nos sirven para realizar el seguimiento de cada **Objetivos Estratégico**, estableciendo sus metas para los siguientes años de duración de la Estrategia.

Revisión y actualización

El **Proceso P01 "Planificación Estratégica y de Gestión"** establece cómo revisamos, evaluamos y mejoramos el enfoque y despliegue de la Estrategia. A pesar de que la Reflexión Estratégica y el Plan Estratégico han sido realizados para un periodo de 4 años, observando la rapidez de los cambios en nuestro entorno y que vamos modulando la Estrategia día a día sobre la base de los cambios y oportunidades que detectamos y las decisiones que vamos tomando, hemos creído conveniente hacer una revisión completa de la Estrategia al menos una vez al año, por lo que hemos incorporado en nuestro enfoque la **revisión anual de la Estrategia**. Para ello, el **Informe VT/IC (ANEXO 14)** es un elemento clave, ya que nos permite tomar perspectiva y revisar globalmente la situación, manteniendo o modificando los elementos que así lo requieran, con el fin de ir evolucionando de manera continuada.

La revisión de los indicadores del **Cuadro de Mando Integral (ANEXO 9)** se realiza semestralmente, y la de los indicadores de proceso según la periodicidad detallada en cada proceso. Según esta revisión, y tras el análisis general de evolución de todos los indicadores y de los resultados de las encuestas de satisfacción, evaluamos la efectividad del Plan de Gestión y el cumplimiento de los **Objetivos Estratégicos** y tomamos medidas de ajuste si se ve necesario. Todo ello, con la participación de toda la plantilla, lo que además supone un beneficio añadido en el trabajo en equipo y en la gestión del conocimiento.

Anualmente, volcamos la evaluación de la eficacia de los cambios y mejoras en el indicador **R23- Nº de mejoras**. Cuando las mejoras son generadoras de nuevas fuentes de valor y clave para la diferenciación y buenos resultados en productos y servicios, se transforman en **Proyectos de Innovación** y se recogen en el indicador **IC22- Nº de proyectos de innovación**. Del mismo modo, se realiza una ficha detallando los objetivos, participantes, impacto esperado, presupuesto e indicadores de estos proyectos de innovación, tal y como se detalla en el **Berrikuntza Plana**.

Alcance de la buena práctica

El alcance de esta práctica es **toda la organización**, ya que impacta directamente en la definición y revisión de la Estrategia, que sirve de paraguas para **todos los procesos** de ELIKA.

Los Entornos de Interés detallados en el informe de **Informe VT/IC (ANEXO 14)**, se recogen en el indicador **R25- Nº de líneas de trabajo/entornos de interés**, y se priorizan por parte del equipo directivo de acuerdo con los siguientes criterios de **priorización**:

- Alineación con los objetivos estratégicos.
- Disponibilidad de recursos humanos.
- Capacitación técnica.
- Recursos económicos.
- Impacto esperado y resultados medibles.



Las líneas de trabajo/entornos de interés priorizadas se incluyen en el **Plan de Gestión** correspondiente y su planificación de despliega en **BIKAIN (ANEXO 12)**, especificando el equipo de trabajo, las tareas a realizar y el cronograma.

Del mismo modo, esta Buena Práctica tiene **impacto en los diferentes Productos y Servicios** que desarrollamos, puesto que la información que captamos para la definición y revisión de la Estrategia sirve también para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Esto se refleja, fundamentalmente, en los indicadores de rendimiento del **Cuadro de Mando Integral (ANEXO 9)**: IC80- Nº de noticias web, IC81- Nº de materiales informativos, I71- Nº de páginas web vistas y IC74- Nº de usuarios de las Redes Sociales.

Finalmente, esta Buena Práctica tiene **impacto en la Satisfacción de todos nuestros Grupos de Interés**, puesto que son los destinatarios de nuestros productos y servicios, tal y como se refleja en los indicadores de percepción que recogemos gracias a las Encuestas de Satisfacción de Personas, de Clientes y Colaboradores y de Sociedad: 61- Grado de Satisfacción del Cliente Interno de VT, I34- Grado de Satisfacción de las Personas con la información y comunicación, IC2- Grado de utilidad de los servicios prestados a los Clientes y I14- Grado de Satisfacción de la Sociedad.

Evolución histórica

La relación con nuestros **Grupos de Interés** ha ido evolucionando a lo largo de los años.

En 2007 identificamos por primera vez a los Grupos de Interés y los segmentamos para definir los canales de comunicación más efectivos. Este **listado de Grupos de Interés** ha sido revisado y actualizado en cada revisión de la Estrategia, hasta llegar a la clasificación actual: Patronato, Clientes, Colaboradores/as, Personas, Entidades Proveedoras y Sociedad. Actualmente, en el listado de Grupos de Interés se detalla la manera de recoger la información de cada uno de ellos, las fuentes de información, la periodicidad, la persona responsable de

recoger la información y las necesidades y expectativas **(ANEXO 3)**.

La manera de **recoger la información de los GI** también ha evolucionado a lo largo de los años. En el año 2010 pusimos en marcha las **acciones de coordinación**, reuniones cuyo objetivo era detectar las necesidades y expectativas de nuestros Clientes. En los años 2011 y 2012, establecimos los **Grupos focales** con los principales grupos de Clientes. Adicionalmente, en el año 2013 establecimos un **Plan de visitas** y un cronograma en el que planificamos encuentros con nuestros Clientes. Posteriormente, en el año 2016, analizamos los citados canales de comunicación, manteniendo los que funcionaban, de cara a recopilar la información para la RE 2017-2020. También en el año 2018 revisamos la relación con los Clientes y establecimos el **Mapa relacional (ANEXO 2)**. En 2020, de cara a la RE 2021-2024, revisamos la segmentación de los Clientes en línea con el Mapa Relacional y replanteamos la metodología para recabar información, planificando más de 40 entrevistas y **conversaciones con Clientes y Aliados (ANEXO 6)**, recogiendo interesantes aportaciones para la nueva Estrategia.

Toda la relación formal que tenemos con los diferentes Grupos de Interés queda reflejada en **BIKAIN (ANEXO 12)**, tanto reuniones de grupos de trabajo, grupos focales, de proyectos, etc. como las visitas individualizadas que realizamos a los diferentes Clientes.

Los cuestionarios utilizados para las **encuestas**, el procedimiento para su entrega y recogida de respuestas, y la manera de comunicar los resultados obtenidos a los diferentes equipos de trabajo para su análisis, también han sufrido importantes modificaciones con el objetivo de disponer de información más precisa, útil y fácil de tratar y mejorar los espacios de comunicación con nuestros Grupos de Interés. Un ejemplo de ello es la utilización de herramientas tales como **SurveyMonkey, Mailchimp o Acumbamail** para llegar a nuestros Grupos de Interés y/o recoger información de ellos.



2.3. ORIENTACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS

La Buena Práctica aquí recogida tiene impacto directo en la Estrategia de ELIKA y, por tanto, tiene **implicación directa en todos nuestros Grupos de Interés (ANEXO 3)**.

Patronato

El Patronato de ELIKA, además de disponer de un Plan Estratégico completo y alineado con las políticas internacionales, mediante la revisión anual con la información obtenida de la Vigilancia Tecnológica tiene **garantizada la revisión y actualización de la Estrategia** de ELIKA en línea con los cambios del entorno.

Cada Reflexión Estratégica es revisada y refrendada por el Patronato, cuya satisfacción por la orientación de la Estrategia es evidenciada en las diferentes actas de las reuniones mantenidas al efecto.

Del mismo modo, el Patronato aplaude los diferentes Reconocimientos a la gestión que vamos obteniendo (A de Oro a la Gestión Avanzada, Premio de Personas, etc.) así como felicitan y reconocen expresamente al equipo de ELIKA por la claridad y precisión en los informes presentados en las diferentes reuniones del Patronato. Todos estos reconocimientos por parte del Patronato se trasladan a todo el equipo de ELIKA, por parte de la Directora-Gerente.

Clientes

Al tener en cuenta las **necesidades actuales** de los diferentes Clientes en la recogida de información, se asegura que los productos y servicios desarrollados están orientados a cubrir estas necesidades.

De hecho, tres de los cuatro Objetivos Estratégicos están dirigidos a cubrir las necesidades definidas por cada tipo de cliente:

- OE1: Apoyar en la definición y despliegue de las políticas alimentarias en Euskadi, dirigido a la **administración**.
- OE2: Extender la cultura de seguridad alimentaria y apoyar al sector en la transición a sistemas agroalimentarios sostenibles dirigido a los agentes de la **cadena alimentaria**.
- OE3: Empoderar a la sociedad vasca para la toma de decisiones en materia de alimentación, dirigido a las **personas consumidoras**.

Por tanto, esta buena práctica impacta también directamente en este Grupo de Interés, al ser los principales beneficiarios de los productos y servicios que desarrollamos, lo que tiene su reflejo en los siguientes indicadores de percepción: **I1 – Grado de satisfacción de los Clientes**, **IC2 – Grado de utilidad de los servicios prestados** e **I4 – Grado en que se cubren las necesidades y expectativas de los Clientes**.

Entidades Colaboradoras

Tal y como ya se ha ido detallando a lo largo de la memoria, contamos con una red amplia de personas y/o entidades colaboradoras que, aunque en muchas ocasiones no son **Clientes**, los tratamos como tales, ya que participan de alguna manera en el diseño y desarrollo de nuestros productos y servicios.

Es por ello que incluimos a este Grupo de Interés en las encuestas de satisfacción de Clientes y en todas las acciones de recogida de necesidades y expectativas, tales como las **conversaciones** realizadas en la última Reflexión Estratégica

con agencias de Seguridad Alimentaria (ACSA, AESAN, ASPCAT) por ser principales entidades colaboradoras de ELIKA (**ANEXO 6**).

Del mismo modo que con los Clientes, esta buena práctica impacta directamente en las personas colaboradoras, tal y como se refleja en los Indicadores de la Encuesta de Satisfacción de Clientes y Colaboradores.

Personas

La participación activa de todo el equipo de ELIKA en la búsqueda de información para orientar la estrategia y en la definición y revisión de la misma permite una mayor **implicación de todas las personas** con los objetivos estratégicos de la organización, a la vez que aumenta la motivación y la satisfacción general del equipo de ELIKA.



Además, este hecho favorece la comunicación de la Estrategia, así como el seguimiento de la misma a lo largo del año, lo que se evidencia en el indicador **I26 – Satisfacción de las Personas con la Estrategia**, que se sitúa por encima del 8,5 desde 2012.

Por otro lado, el **P05 “Proceso de VT/IC”** define la figura de **Cliente Interno**, que hace referencia a las personas de ELIKA que son las primeras receptoras de la información captada por el Sistema de VT/IC. La Satisfacción del Cliente Interno es evaluada anualmente mediante la encuesta de **“Evaluación de Servicios de VT”**, y más concretamente en el indicador **I61 – Grado de Satisfacción del cliente interno VT**. Los resultados de esta encuesta se analizan en la reunión anual de VT donde también se listan las acciones correctoras/preventivas o de mejora realizadas a lo largo del año (**ANEXO 16**), y se realiza un seguimiento de los indicadores.

Sociedad

La sociedad también es beneficiaria de la labor que desarrolla ELIKA, ya que la Seguridad Alimentaria es un aspecto de gran relevancia para la ciudadanía en general.

Es por ello que, en la orientación y revisión de la Estrategia, se tiene en cuenta la información recogida de la sociedad a través de la **Encuesta de Satisfacción de la Sociedad**, por tanto, esta buena práctica también tiene impacto directo en este Grupo de Interés.

Mediante la Encuesta de Satisfacción de la Sociedad que realizamos en cada ciclo Estratégico recogemos la percepción de este Grupo de Interés, y más concretamente en el indicador **I14 – Grado de satisfacción de la Sociedad**, que en los últimos años se ha situado por encima del 8.



Alianzas

De cada **Grupo de Interés (ANEXO 3)**, identificamos a nuestras **Alianzas (ANEXO 13)**, que nos apoyan en la consecución de nuestra Estrategia, buscando intereses comunes y obteniendo un beneficio mutuo.

El indicador **IC8- Nº de Alianzas** recoge el número de entidades u organizaciones que consideramos aliadas. Actualmente contamos con 23 alianzas activas.

Anualmente, el equipo de ELIKA realiza una **revisión de las alianzas (ANEXO 13)** en la que la persona responsable de la

interlocución de cada alianza valora su relación y las acciones a mantener o mejorar para cuidar dicha alianza.

Las acciones de mejora se integran en el Plan de Gestión del año siguiente y se planifican en BIKAIN. Asimismo, se valora el integrar nuevas alianzas fruto de nuevas colaboraciones.

Un ejemplo de que la BBPP está orientada a las Alianzas de ELIKA es la recopilación de información que realizamos en la última Reflexión Estratégica mediante **entrevistas y conversaciones (ANEXO 6)** con los principales aliados de cada Grupo de Interés (Patronos, Diputaciones Forales, IHOBE, EROSKI y la consultora IFH).



2.4. RESULTADOS

Esta Buena Práctica ha contribuido a la mejora de los resultados generales de ELIKA, tanto de percepción como de rendimiento, lo que queda reflejado en el **Cuadro de Mando Integral (ANEXO 9)** y en el repositorio de indicadores y registros **Adierazleak (ANEXO 10)**.

La diferencia entre **indicadores y registros** radica en que los indicadores nos sirven para conocer el grado de avance de los Objetivos Estratégicos, y por tanto marcamos unas metas a lo largo del periodo de duración del Plan Estratégico que nos guían en este avance. Los registros, por el contrario, tratan de registrar actividad de la organización, y no tienen impacto directo en la consecución de los objetivos estratégicos y, por tanto, no llevan una meta asociada.

Con el fin de comprender y mejorar nuestros propios resultados, siempre y cuando sea posible, realizamos **comparaciones** con otras organizaciones de nuestro entorno, lo que generalmente resulta complicado, al ser una organización de reducido tamaño y al no existir organizaciones que realicen una actividad similar a la nuestra.

Durante los siete años en los que pertenecemos a **Q-epea**, esta fue nuestra principal referencia para visualizar nuestra situación respecto a las organizaciones públicas comprometidas con la Gestión Avanzada. Actualmente, utilizamos a **IKERBASQUE** (Q de plata en 2011 y A de Plata en 2015) como referencia, ya que es una Fundación Pública similar en tamaño a la nuestra, aunque con actividad muy diferente, que amablemente nos cede su batería de indicadores para poder compararnos. Además, IKERBASQUE es una fuente de benchmarking para muchos de los enfoques de nuestra Estrategia.

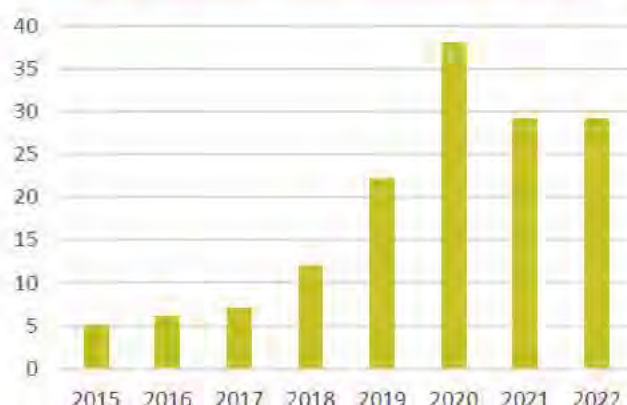
Dos de los principales registros del repositorio **Adierazleak (ANEXO 10)** son los que anotan el indicador **R11- Nº Reuniones de seguimiento del Plan de Gestión** y el indicador **R25- Nº de líneas de trabajo/entornos de interés**, ya que, como ya se ha comentado, toda la información recopilada para definir y revisar la Estrategia de ELIKA es compartida en las "reuniones de los lunes" y recopilada en las actas bajo el epígrafe de "Entornos de interés".

El **R11- Nº Reuniones de seguimiento del Plan de Gestión** recoge anualmente las reuniones que se llevan a cabo con todo el equipo de ELIKA para diseñar el Plan Estratégico y desplegarlo en el Plan de Gestión, así como para hacer el seguimiento semanal del Plan de Gestión. Anualmente registramos entre 18 y 22 reuniones del equipo ELIKA para este cometido.

Por otro lado, todos los **Entornos de Interés** identificados en estas reuniones son registrados en el **R25- Nº de líneas de trabajo / entornos de interés**, además de recopilarse en el **Informe VT/IC (ANEXO 14)**, que, como ya se ha dicho, es una de las principales fuentes para llevar a cabo la Reflexión Estratégica y la revisión anual de la misma.

En la siguiente gráfica se muestra el resultado del registro **R25- Nº de líneas de trabajo / entornos de interés** a lo largo de los últimos años.

R25- Nº líneas de trabajo/entornos de interés

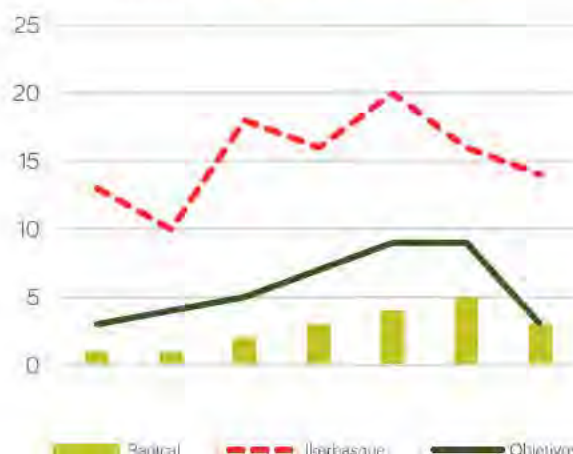


Como puede apreciarse en la gráfica, en el año 2020 el número de *Entornos de Interés* aumentó de manera importante, debido fundamentalmente al impacto de la pandemia de COVID19, que supuso un cambio de paradigma tanto para el sector agroalimentario como para la administración.

Estos *Entornos de Interés* se priorizan transformándose en innovaciones, recogidas en el indicador **IC22- Nº de proyectos de innovación** o en mejoras en procesos, productos y servicios registradas en el indicador **R23- Nº de mejoras**.

En el año 2017 nació el **Berrikuntza Plana** y creamos los espacios y canales generadores de ideas y *Entornos de Interés* (**Berrikuntza Txokoak**) que luego se transforman en líneas de trabajo y en innovaciones. En la gráfica se aprecia un aumento de las innovaciones en 2018, 2019 y 2020, tanto incrementales como radicales. En el año 2021 se observa una disminución significativa de las innovaciones totales, debido a la simplificación del proceso de innovación, que conllevó un cambio de enfoque mediante el cual las innovaciones incrementales se registran como mejoras de procesos, productos y servicios a partir del año 2021. Estos resultados muestran una tendencia similar a los correspondientes al mismo indicador de la batería de IKERBASQUE.

IC22- Nº proyectos de innovación



Identificación de Entornos de Interés

Como ya se ha mencionado, una de las fuentes importantes de los *Entornos de Interés* es la participación en **foros o grupos de trabajo** y la asistencia a **reuniones** con los diferentes Grupos de Interés. En este contexto, tenemos un registro de grupos de trabajo en los que participamos, el **IC54- Nº de Grupos de Trabajo en los que participa ELIKA**, que además está segmentado por cada tipo de cliente. En este registro también anotamos el número de reuniones anuales de estos grupos, obteniendo el **I56- Nº de reuniones técnicas con Clientes**.

En la siguiente gráfica se muestra el aumento de la participación de ELIKA en diferentes grupos de trabajo en los últimos años, llegando hasta los 50 grupos en 2022, lo que suponen más de 140 reuniones anuales.

IC54- Grupos de trabajo en los que participamos



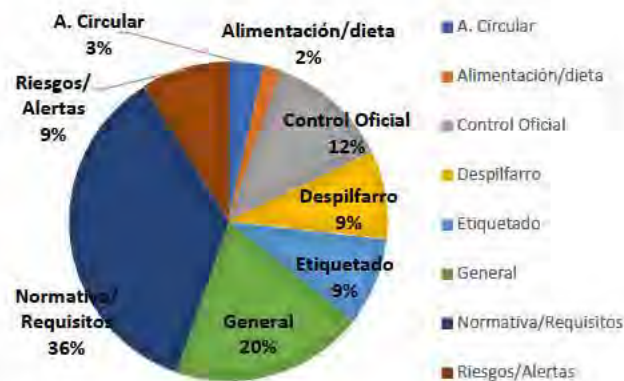
Por otro lado, el indicador **I48- Nº Solicitudes de los Clientes**, recoge todas las solicitudes que nos llegan de los diferentes Grupos de Interés, segmentadas según la tipología de Clientes. En la siguiente gráfica se muestran las **solicitudes** totales recibidas en los últimos años, que también se observa que van en aumento.

I48- Nº solicitudes de los Clientes (totales)



El análisis de este indicador de solicitudes nos sirve para conocer cuáles son las principales preocupaciones y necesidades de nuestros Clientes, a la vez que nos identifican posibles *Entornos de Interés* o líneas de trabajo sobre las que actuar.

Análisis de Indicador I48



Por otro lado, la Encuesta de Satisfacción que pasamos a nuestros Clientes cuando organizamos **acciones formativas**, nos sirve para detectar nuevas necesidades de formación, lo que también queda reflejado en los *Entornos de Interés* para futuras acciones formativas. En la gráfica podemos ver el **IC65- Nº de asistentes a las acciones formativas**, que son las personas potenciales identificadoras de *Entornos de Interés*, y que anualmente rondan entre 400 y 500 personas.

IC65- Asistentes a las acciones formativas



Adicionalmente, una parte importante de la información que se recopila en los *Entornos de Interés* procede de la **formación recibida** por las personas de ELIKA, que se recoge en el **Registro de Formación**.

De la información sobre cada formación que se registra surgen varios indicadores, como el **I40- Nº de horas de formación de las personas**, que recoge toda la formación que realizan las personas de ELIKA, o el **IC41- Nº de horas de formación por persona**, que resulta de dividir las horas totales dedicadas a formación entre todas las personas de ELIKA. También se anota el coste de todos los cursos a los que asistimos, lo que permite calcular el **R42- Inversión en formación de las personas**, y el **R43- Inversión en formación por persona**. Finalmente, en cada curso se registra la satisfacción de la formación recibida, lo que alimenta el **I44- Grado de satisfacción con la formación recibida**.

En la siguiente gráfica se muestra el resultado del indicador **IC41- Nº de horas de formación por persona** de los últimos años. Para este indicador hemos establecido como meta un mínimo de 25 horas de formación por persona y año, cifra que es superada todos los años.



IC41-Nº de horas de formación por persona



Como puede apreciarse en la gráfica, en el año 2018 hubo un aumento de las horas de formación, principalmente motivado por la incorporación de dos personas nuevas a la organización, para las que se confeccionó un plan de formación individualizado. También en 2020 aumentaron sustancialmente las horas dedicadas a formación, gracias al confinamiento por la pandemia COVID 19, que nos permitió asistir a muchas formaciones on-line que se organizaron.

Este aumento de la formación tiene su impacto también en el registro **R25- Nº de líneas de trabajo / entornos de interés**, ya que el panorama cambiante y el aumento en las formaciones nos hicieron identificar más *Entornos de Interés* que se han convertido en líneas de trabajo en el nuevo Plan estratégico 2021-2024, como es el caso de la plataforma digital para autoformación, en la que estamos trabajando actualmente.

La **satisfacción con la política de formación** de la organización se mide a través de la Encuesta de Satisfacción de Personas y se refleja en el **I36- Grado de satisfacción con la formación**. En la siguiente gráfica mostramos los valores desde el año 2009, con el fin de evidenciar la evolución positiva que ha tenido este indicador en los últimos 14 años. En los últimos 4 años este indicador ha arrojado un valor de 9, lo que evidencia la gran satisfacción de las personas de ELIKA con la política de formación de la empresa. Hemos comparado este Indicador con el mismo valor de IKERBASQUE, pudiendo observar en la gráfica que nos situamos por encima de esta organización que habitualmente tomamos como referencia.

I36- Grado de satisfacción con la formación



Impacto en los Productos y Servicios

Los *Entornos de Interés* identificados generalmente se traducen en nuevas líneas de trabajo para ELIKA. El indicador **IC6- Líneas de actuación de la administración vasca en las que participa ELIKA**, es un indicador del Cuadro de Mando Integral, y como se puede observar en la gráfica, va aumentando año tras año, lo que evidencia la transposición del registro **R25- Nº de líneas de trabajo/entornos de interés** al indicador **IC6- Nº de líneas de actuación**.

IC6-Nº de líneas actuación de la administración vasca en las que participa ELIKA



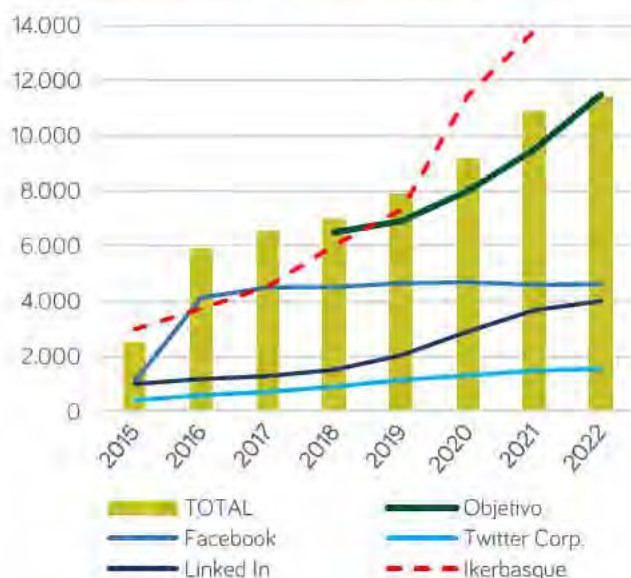
Los *Entornos de Interés* también tienen su reflejo en los **nuevos productos y servicios** que desarrollamos, ya que nos identifican temas a trabajar. Además, toda la información recogida a través del **Sistema de VT/IC** se pone en valor a través de estos productos y servicios. Ejemplo de ellos son los indicadores clave **IC80- Nº de noticias en la web** y **IC81- Nº de materiales informativos**, que registran todos los productos de información que desarrollamos. Anualmente elaboramos unas 150-180 noticias para la web y alrededor de 60-70 materiales informativos (artículos, fichas, folletos, guías, videos, etc.).

Todos estos materiales se suben a la **página web**, que funciona como **repositorio** de toda la información que elaboramos a lo largo de los años. Los indicadores **I69- Nº de usuarios totales web** y **I71- Nº de páginas vistas totales** dan una idea del tráfico que tiene nuestra página, que en el año 2021 tuvo 505.020 usuarios y 943.801 páginas vistas. Estos indicadores también están segmentados según las diferentes microsites temáticas, lo que nos permite analizar esta información y extraer conclusiones de cara a reorientar la Estrategia. Igualmente, estos indicadores están segmentados según el origen de las personas visitantes, con el fin de identificar de todas las visitas aquellas dirigidas a nuestro público objetivo, que es el del País Vasco.

Por otro lado, cuando subimos información relevante a nuestra página web, se informa de ello a través de las Redes Sociales, de cara a dirigir el tráfico hacia nuestra web. El indicador **IC74- Usuarios de Redes Sociales** también está segmentado por las distintas redes: Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube y la reciente incorporación a Instagram. Este indicador aumenta años tras año de manera exponencial, como se puede apreciar en la siguiente gráfica. Este último año hemos incorporado una serie de registros relacionados con las redes sociales, como son el **R75- Nº de impresiones**, **R76- Nº de interacciones**, **R77- Fidelidad (Engagement)** e **R78- Nº de publicaciones en RRSS**.



IC74-Nº de usuarios de las Redes Sociales



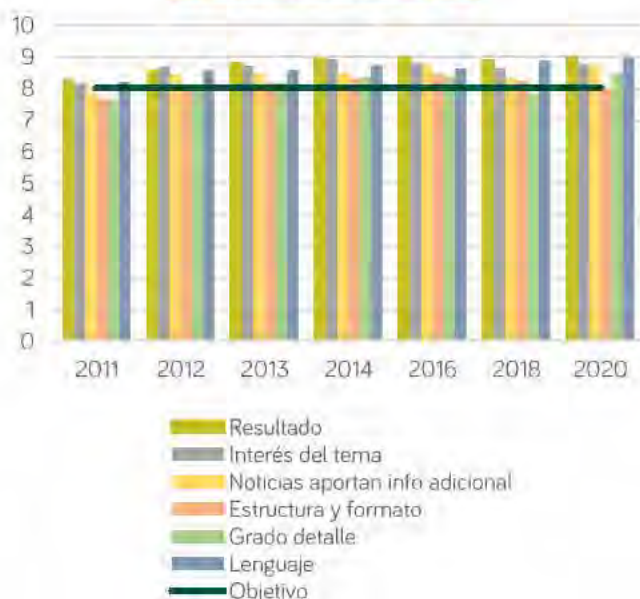
Vemos en la gráfica que este indicador lleva una tendencia similar al mismo indicador de IKERBASQUE, siguiendo una tendencia al alza mucho menos evidente en nuestra organización.

Uno de nuestros principales productos es el **Elikaberri**, que es el boletín mensual que recopila toda la información relevante que publicamos en nuestra web.

Bienalmente realizamos una **encuesta de satisfacción** entre las personas suscriptoras al Elikaberri (hasta el año 2014 esta encuesta se realizaba anualmente). Los resultados de esta encuesta, en la que también preguntamos, entre otros aspectos, sobre las noticias que se incluyen, sobre su interés y sobre el grado de detalle de las mismas, se reflejan en el **I63- Grado de satisfacción del Elikaberri**.

En la siguiente gráfica se aprecia el detalle de estos resultados de los últimos años, donde se ve que se superan las puntuaciones de 8 en la mayoría de aspectos.

I63-Grado Satisfacción EB



Impacto en los Grupos de Interés

Como ya se ha mencionado, esta Buena Práctica tiene impacto en todos nuestros Grupos de Interés, y esto se evidencia en la **Satisfacción** que tienen todos ellos, lo que se recoge mediante las Encuestas de Satisfacción.

Las personas de ELIKA somos las primeras receptoras de la información captada por el Sistema de VT/IC (cliente interno) y mediante la evaluación anual que hacemos de este servicio obtenemos el **I61- Grado de satisfacción cliente interno VT**. Además, estos resultados se comparten con todo el equipo para detectar mejoras en el sistema e implementarlas en el proceso (**ANEXO 16**).

I61- Grado de satisfacción del cliente interno VT



También mediante la Encuesta de Satisfacción de las Personas consultamos sobre su satisfacción con la Estrategia. Como ya se ha mencionado, esta Buena Práctica permite a todas las personas de la organización participar en el diseño y despliegue de la Estrategia, así como en su seguimiento, a la vez que posibilita una mayor coordinación de los equipos de trabajo. Esto hace que el **I29- Grado de satisfacción de las personas con la Estrategia** se sitúe por encima del 8,5 desde LA Reflexión Estratégica 2011-2012, como puede apreciarse en la gráfica. En este caso nos hemos comparado con Q-epea, situándose nuestros resultados por encima de la media y de la mejor organización.

I29-Grado de Satisfacción con la Estrategia



Por otro lado, en la Encuesta bienal que realizamos a los Clientes y Colaboradores, recogemos tanto el indicador **I1- Grado de Satisfacción de los Clientes**, como el **IC2- Grado de utilidad de los servicios prestados**. En la gráfica se muestra la utilidad de nuestros servicios, que ronda los 8 puntos en los últimos años, y que se sitúa por encima de los resultados del mismo indicador de IKERBASQUE.

IC2-Grado de utilidad de los servicios prestados



Finalmente, mediante la Encuesta de Satisfacción de la Sociedad que realizamos en cada periodo estratégico, recogemos el indicador **I14- Grado de satisfacción de la Sociedad**, que también se encuentra alrededor de 8 en las dos últimas encuestas. Para este indicador hemos realizado comparativas con IKERBASQUE, estando también nuestros resultados ligeramente por encima de los suyos.

I14- Grado de satisfacción de la sociedad

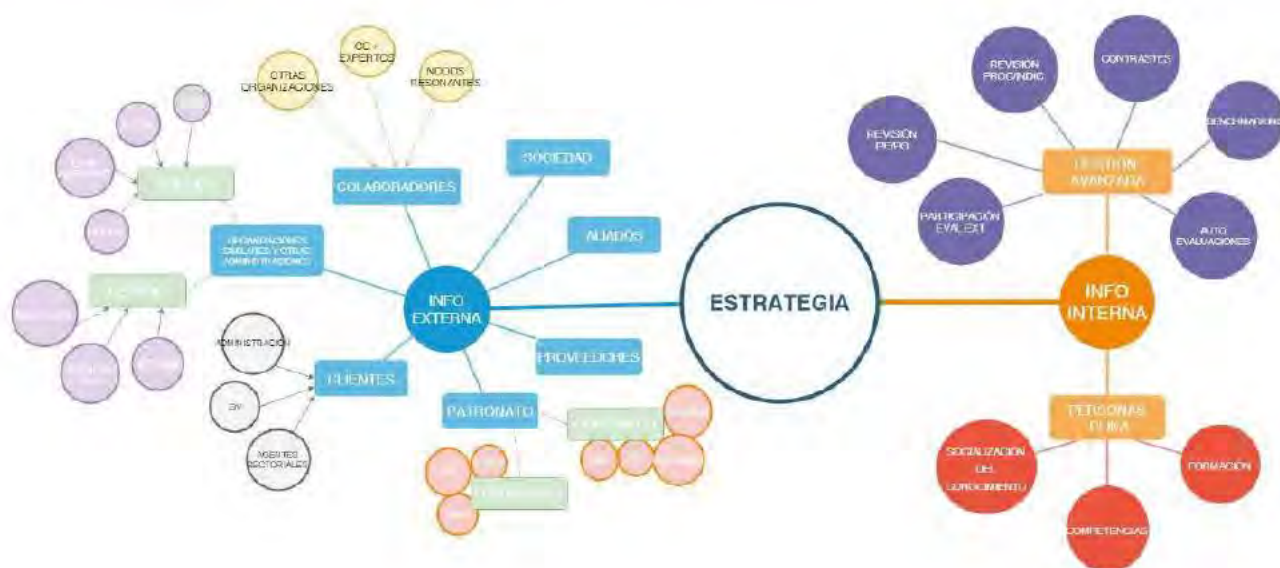


03.

ANEXOS

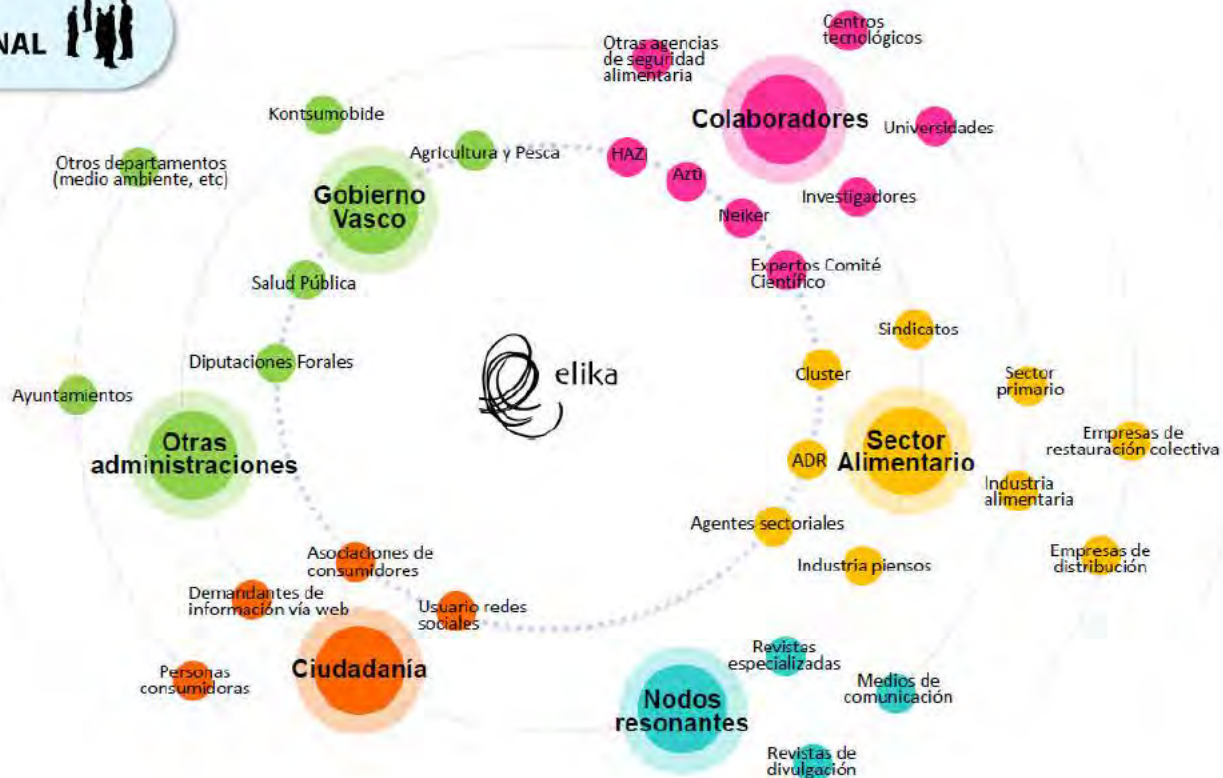


ANEXO 01 | FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA ESTRATEGIA



ANEXO 02 | MAPA RELACIONAL - GUPOS DE INTERÉS

MAPA RELACIONAL



ANEXO 03 GRUPOS DE INTERÉS - FUENTES DE INFORMACIÓN

GRUPOS DE INTERÉS - 2022

GRUPOS DE INTERÉS	QUIÉNES	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	NECESIDADES ACTUALES	ALIANZAS
PATRONATO	DESMA (Vice + DAG, DCA, DP) - Cliente	Reuniones Patronato Reuniones Viceconsejería R. Interdepartamentales Correos electrónicos Contacto directo-visitas Encuestas satisfacción	Gerencia	Patronato: Min 2/año R. Vicecons: Mensual Enc. Satisf.: Bienal	Gestión con los órganos de Gobierno que asegure su satisfacción	* * * *
	D5 (D Salud Pública y Adicciones) - Cliente				PE, PG, cumplimiento presupuesto	*
	AZTI, Neiker, HAZI				Informar de resultados para poder tomar decisiones en el ámbito de la seguridad alimentaria.	* * *
	Kontsumobide					*
	Hacienda					
CLIENTES	ADMINISTRACIÓN: Gobierno Vasco: Vicec+ DAG, DCA, DP DDFF: Dptos. Agricultura y Ganadería Ayuntamientos: BI, VI, SS, EUDEL	Reuniones proyecto, Grupos de Trabajo, Grupos Focales. Correos electrónicos y llamadas telefónicas, videollamadas. Visitas ESC	Personal técnico (Responsables de Proceso y de proyectos).	Continua ESC: Bienal	<u>Administración:</u> Estar al día en novedades de su competencia Dinamización, coordinación, datos... <u>Cadena alimentaria:</u> Estar al día en los requisitos legales que deben cumplir y en temas relacionados con la Seguridad y Sostenibilidad Alimentaria * Centros tecnológicos: estar informados de resultados de proyectos de investigación en Seguridad Alimentaria y Sostenibilidad y de convocatorias de investigación a las que se pueden presentar. <u>Personas consumidoras:</u> Obtener información general sobre Seguridad y Sostenibilidad Alimentaria y las pautas básicas de consumo seguro y saludable.	* * * (DDFF)
	CADENA ALIMENTARIA: Agentes sectoriales: Cluster Alimentación, Asociaciones, Sindicatos, CCGG, ADRs, OCA Operadores de la cadena alimentaria: productores/as primarios/as, industria alimentaria, industrias de piensos, restauración, distribución Centros tecnológicos: Universidades, centros de investigación...					* * * * * * *
	PERSONAS CONSUMIDORAS: - Asociaciones de consumidores/as - Personas usuarias Web y RRSS - KONTSUMOBIDE					UPV/EHU, LEARTIKER, EROSKI, CLUSTER, INGURUGELA, AUSOLAN, AIARALDE
COLABORADORES	COMITÉ CIENTÍFICO / EXPERTOS / INVESTIGADORES-AS	Correos electrónicos y llamadas telefónicas, skype. Grupos de Trabajo Visitas ESC	Personal técnico (Responsables de Proceso y de proyectos).	Cuando proceda ESC: Bienal	Colaboración bidireccional de tal manera que redunde en la mejora del desarrollo de los proyectos que cada agente lidera. Compartir información en temas de seguridad y Sostenibilidad alimentaria en beneficio mutuo. Benchmarking.	* CC
	PARTICIPANTES EN GRUPOS DE TRABAJO: AZTI, NEIKER, HAZI, KONTSUMOBIDE, IHOBE, EUSKALIT, EMAKUNDE, SPRI... PLATAFORMA DESPILFARRO ALIMENTARIO					* * IHOBE, KATILU
	NODOS RESONANTES: medios de comunicación, revistas especializadas, revistas de divulgación					
	Administraciones Europa y Estado: CE, Ministerios, CCAA					
	Organizaciones similares: Agencias de SA (EFSA, FSA, AECOSAN, ACSA...) y Entidades relacionadas con la Seguridad Alimentaria (INTIA, IATA, Colegios profesionales...)					
PERSONAS	Personas de ELIKA	Contacto directo, correo electrónico, reuniones Equipos, reuniones lunes y ESP.	Gerencia	Continuo ESP: Anual	• Sentirse capacitado y crecer en la organización • Buen clima laboral • Equilibrio entre la vida personal y profesional • Reconocimiento y retribución acorde al trabajo realizado	
PROVEEDORES	Proveedores significativos: IFH, Veiss, Euskalgintza, Vadillo, Anuska Graphic	Licitaciones, correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones proveedores. ESProv	Administración	Cuando proceda	Recibir y colaborar en las ofertas sobre bienes o servicios del interés de ELIKA Necesidad de buena comunicación, rentabilidad y fidelidad.	* (IFH)
	Otros Proveedores					
SOLEDAD	Ciudadanía	Encuestas Sociedad	Gerencia	Cada RE	Compromiso social de ELIKA para la mejora de la sociedad en general	



ANEXO 04 CRONOGRAMA PARA LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA 2021-2024

CRONOGRAMA (REFLEXIÓN ESTRATÉGICA 2021-2024)

La presente reflexión estratégica se ha realizado en el equipo de personas de Elika con el apoyo de una facilitadora externa (IFH) durante el año 2020. Se ha seguido utilizando la experiencia acumulada de los 5 planes estratégicos anteriores y se han incorporado nuevas metodologías novedosas y participativas como queda

ACTIVIDAD	abril	mayo	junio	julio	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
RECOGIDA DE INFORMACIÓN								
Autoevaluación según el modelo de gestión avanzada MGA								
Revisión Alianzas, análisis y valoración.								
Revisión sistema de Fuentes de información interna y externa								
Revisión Gestión y Relación de Clientes								
Creación de la Biblioteca Estratégica								
Conversaciones con Grupos de Interés. Entrevistas								
Revisión PE 2017-2020 (Estrategias y CMI)								
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN								
Dinámica Visual Thinking - Speed Boat								
Análisis DAFO + CAME								
IDENTIFICACIÓN FCE Y RIESGOS. 6 sombreros bono- Sombrero negro								
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS. 4 habitaciones del cambio								
PLAN ESTRATÉGICO								
Redacción Misión (propósito de Elika).								
Revisión Valores, definición y evidencias concretas (adjetivos que nos gustaría que nos pusieran). Cultura Organizacional								
VISIÓN y Resultados Esperados								
Objetivos Estratégicos y líneas de actuación (PE 2021-2024)								
Contraste PE 2021-2014 con ODS								
Elaboración del CMI - CME								
Arbol Causa-Efecto								
DESPLIEGUE PE 2021-2024								
Revisión Mapa Procesos y fichas e indicadores								
Elaboración PG2021: responsabilidades/plazos								
Contraste PG2021 individual vs grupal								
Despliegue en BikaIn								
COMUNICACIÓN								
Reunión Viceconsejería								
Presentación al patronato								
Comunicación a GI								
REVISIÓN PROCESO ESTRATEGIA								
Revisión de la ficha de proceso								

ANEXO 05 BIBLIOTECA ESTRATÉGICA (EXTRACTO)

BIBLIOTECA ESTRATÉGICA

INFORMACIÓN CLAVE PARA PREVER POSIBLES RIESGOS Y OPORTUNIDADES EN EL ÁMBITO ESTRATÉGICO Y DEL NEGOCIO

BIBLIOTECA ESTRATÉGICA	INFORMACIÓN RELEVANTE	FECHA REVISIÓN	RESPONSABLE	INFORMACIÓN RELEVANTE	CONCLUSIONES ESTRATEGIA 2024	RIESGO / OPORTUNIDAD
ESTRATEGIAS MARCO SEGÚN TERRITORIO GEOGRÁFICO	Estrategia Granja Mesa	Junio	TODOS	https://seguridadalimentaria.rija.es/estrategias-granja-mesa-2020/	El 14 y 15 de agosto, tras un intercambio online sobre la estrategia https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/ , https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/ se han acordado modificaciones de la Estrategia Granja Mesa para su revisión y actualización. El resultado se muestra adjunto.	OPORTUNIDAD
	Pacto Verde Europeo - Green Deal	Junio	TODOS	https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/	Ver informe VT/IC	OPORTUNIDAD
	ODS. Objetivos de Desarrollo Sostenible	Junio	TODOS	https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/	Ver informe VT/IC	OPORTUNIDAD
	Estrategia Biodiversidad EU 2030	Junio	TODOS	https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/	Ver informe VT/IC	OPORTUNIDAD
	Estrategia EFSA 2020-2022	Julio	TODOS	https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/	Ver informe VT/IC	EN OBSERVACIÓN
	FAO/OMS. Impacto del cambio climático en la seguridad alimentaria	Julio	Almar	https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/	Ver informe VT/IC	RIESGO
	EFSA prioridades investigación SA 2030	Junio	Mónica	https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/	EFSA ha identificado 5 prioridades de investigación para Seguridad Alimentaria 2030: 1. SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES: Mejorar la seguridad alimentaria mientras se avanza hacia sistemas de producción alimentarios sostenibles. 2. INNOVACIÓN EN EVALUACIÓN DE RIESGOS: Aplicar el impacto de las innovaciones y las nuevas tecnologías en la evaluación integrada de riesgos. 3. EVALUACIÓN DEL RIESGO HOLÍSTICO: Comprender el contexto y saber comunicar evidencia científica.	OPORTUNIDAD
	Nuevo Programa Horizonte Europa	Diciembre	Mónica	https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/	Existen varias prioridades de investigación para la Seguridad Alimentaria 2030. Se espera que para diciembre se publique el Plan Investigación y los Programas de Trabajo. De momento, están establecidos los desafíos mundiales que se desarrollarán en temáticas y concretas áreas: • Salud • Seguridad civil para la sociedad • Mundo digital, industria y espacio • Clima, energía y movilidad	EN OBSERVACIÓN
	Retos de las convocatorias Pacto Verde	Septiembre	Mónica	https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/	1. Alimentación, Agricultura, Pesca y Medio Ambiente 2. Transición digital 3. Transición ecológica 4. Resiliencia económica 5. Transición social 6. Transición tecnológica 7. Transición de género 8. Transición de gobernanza 9. Transición de cultura 10. Transición de valores 11. Transición de estilos de vida 12. Transición de políticas 13. Transición de instrumentos 14. Transición de actores 15. Transición de procesos 16. Transición de resultados 17. Transición de impactos 18. Transición de beneficios 19. Transición de riesgos 20. Transición de oportunidades	EN OBSERVACIÓN
	Necesidades futuras Estrategia EU Food 2030	Junio	Mónica	https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/	El 14 y 15 de agosto, tras un intercambio online sobre la estrategia https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/ , https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/ se han acordado modificaciones de la Estrategia Granja Mesa para su revisión y actualización. El resultado se muestra adjunto.	EN OBSERVACIÓN
ESTRATEGIAS MARCO SEGÚN TERRITORIO GEOGRÁFICO	Fibefood	Septiembre	Antón	https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/	Mejorar el sistema alimentario mediante la investigación y la innovación	EN OBSERVACIÓN
	Proyecto REFRESH	Julio	Antón	https://www.rija.es/rija/estrategias-granja-mesa-2020/	Proyecto europeo con 26 socios de 12 países y China, para prevenir el desperdicio alimentario	OPORTUNIDAD

ANEXO 06 CONVERSACIONES REFLEXIÓN ESTRATÉGICA 2021-2024 (EXTRACTO)

CONVERSACIONES INFORMACIÓN EXTERNA

OBJETIVO: Disponer de información, conocer la opinión y tener un feedback con nuestros clientes para la Reflexión Estratégica 2021-2024.

A QUIÉN	QUÉN	FECHA	CÓMO	INFORMACIÓN + PREGUNTAS	CONCLUSIONES ENTREVISTAS REALIZADAS
ADMINISTRACIÓN Parte Política	Bitar Orta Directores: Jorge, Leandro, Javier, Jose AZTI, NEXER, HAZI: Rogelio, Jaime, Pelli	22/09/2020	Entrevista	La estrategia futura, nuevos retos y el papel de Erika en la consecución de los mismos. En este nuevo camino que toma el Dpto para afrontar la crisis del Sector... ¿Qué tareas tenemos que asumir para ayudarnos?	Información de venta de productos, Ley de S. Aliment. Ley Cad. Alimentaria, Ley DH. Venta directa en puntos, despachos alimentarios Nuevos PROYEC. PAC, PROY. ROTA Transf. Comen. Al. comen. Producción ecológica y alimentación saludable y sostenible Nuevas políticas, nuevos Dpto, nuevos entornos, gestión política, desarrollo Otras demandas, alimentación y medio ambiente
	Salud Pública Kontsumobide	14/10/2020	conversaciones telefónicas	No hay que olvidar que además de la cuestión electoral, dependemos de estrategias europeas que también se renuevan en este periodo, como la Política Agraria Común y el Post Covid19. Aquí estaría la opinión de nuestros Patrones	Hay cambios en Salud Pública, hay una nueva Directora que aún no ha podido entrar a valorar el papel de Erika porque está inmersa en el COVID pero lo cierto es que constituyen un elemento importante de conexión entre el departamento y el sector muy necesario para que la seguridad alimentaria de nuestros alimentos se garantice. En cuanto a Kontsumobide, ambos compartimos un público destinatario, las personas consumidoras, por lo que colaboraremos en la defensa de sus intereses en lo que respecta a la alimentación.
	Maite Peñacoba Xabier Armuti Asun Quintana	24/10/2020	conversaciones telefónicas	Además de la cuestión electoral, dependemos de estrategias europeas que también se renuevan en este periodo, como la Política Agraria Común y el Post Covid19.	Las tres DFFF coinciden en considerar a Erika un elemento importante para la gestión de las políticas agroalimentarias, aportando conocimiento científico técnico y orientando los grupos de trabajo. Asimismo, resulta de utilidad la identificación de riesgos que realizamos y la capacidad que aportamos, siendo facilitadora de la relación entre la administración y el sector.
ADMINISTRACIÓN Parte técnica	Itziar Urribea - Cal. Alimentaria	14/10/2020	Conversaciones telefónicas o presenciales	contacto con técnicos/as con las que trabajamos estrechamente y nos conocen cómo para decirnos en qué áreas que Erika podría ayudarles en el futuro próximo para cubrir sus necesidades	Les viene muy bien nuestro apoyo para formación de inspectores y para facilitar la información "matricada" (Infografías)
	Santi Martínez- Calidad e Industria Alimentaria	23/06/2020	conversación telefónica tras envío preguntas por email	Basándonos en las nuevas estrategias europeas (pacto verde, de la granja a la mesa, etc), Erika está ya trabajando por una "Alimentación Segura, Saludable y Sostenible", ¿cómo puede Erika contribuir más allá de lo que hacemos? ¿qué crees que necesitamos reforzar o hacer nuevo?	La Erika sigue de entera referencia en Seguridad Alimentaria para darles toda la información, y la transmiten al sector y a la ciudadanía y a la ciudadanía. Erika también es un elemento de conexión entre el departamento y el sector muy necesario para que la seguridad alimentaria de nuestros alimentos se garantice. En cuanto a Kontsumobide, ambos compartimos un público destinatario, las personas consumidoras, por lo que colaboraremos en la defensa de sus intereses en lo que respecta a la alimentación.
	Pilar Santamaría - HAZI	28/09/2020	Reunión presencial	¿Qué esperas de Erika como aliada, qué podemos aportar a vuestra organización?	Mantener el asesoramiento científico y sobre todo en alerta, mantener los planteamientos de comunicación que son muy profesionales, reforzar las alianzas (como alianzas de conocimiento de múltiples fuentes), buscar aliados que trasladen nuestro mensaje al sector (agentes sectoriales-necesidad de verificación del sector) y a la ciudadanía (RSE, Influencers), necesitamos presupuestar o capacidad financiera para desarrollar proyectos (hacer convenios?). Retos a corto plazo: despilfarrar, producción ecológica (en una normativa, no una religión), nueva PAC (autodetermina, lo pone en duda)
	Jesús Ángel Odo	06/11/2020	Conversaciones telefónicas o presenciales	Cómo ves Erika ahora y hacia futuro, que deberíamos mantener, mejorar y/o dejar de hacer, qué retos y oportunidades tenemos por delante y cuál debería ser el papel de Erika en ellos	En este año entre la crisis de Zaldibar y la del COVID-19 no han tenido tiempo de abordar otros temas. Valoro muy positivamente el asesoramiento a la viceministerio de agricultura y la colaboración de Erika en el tema de Zaldibar. Ven el papel de Erika como interlocutor de salud con agricultura y con los agentes sectoriales-
	José Mari Escudero - SP Biskala	23/10/2020	Conversación telefónica	Cómo ves Erika ahora y hacia futuro, que deberíamos mantener, mejorar y/o dejar de hacer, qué retos y oportunidades tenemos por delante y cuál debería ser el papel de Erika en ellos	El papel de Erika ha sido muy importante, hemos sido un buen puente/entente para poner en contacto a los dos departamentos (agricultura y salud), una labor muy interesante de conectar ambos extremos y acercar posturas. Es imprescindible un enfoque holístico One Health, tiene que haber más humildad y más participación/colaboración/interacción (agricultura tiene que pensar más en la salud y salud más en la producción). Cuando hay un problema nos afecta a todos, la producción primaria es muy importante y es donde más se puede actuar para disminuir peligros. Los problemas de SA no han cambiado, son los de siempre (Salmonela, listeria...), no hay que bajar la guardia. Debemos aplicar los protocolos acordados, que se quedan en papel mojado cuando pasan las cosas. Es necesario crear temas antiguos: normativa de caza, sacrificio de cerdos, comercialización de pequeñas cantidades de productos primarios, flexibilidad sector cívico.
	Pilar Amiano - SP Gipuzkoa Comité Científico	25/11/2020	Videollamada	Cómo ves Erika ahora y hacia futuro, que deberíamos mantener, mejorar y/o dejar de hacer, qué retos y oportunidades tenemos por delante y cuál debería ser el papel de Erika en ellos	Erika hace muchos cosas, destaca la web que es de referencia y las jornadas de difusión de resultados de investigación (siguiendo fuertes en esto). Poner el foco en que la investigación en SA sea más aplicada, que cubra necesidades reales del sector. Ve importante el análisis de riesgos, los datos de vigilancia, de investigación y de diagnóstico han de ser analizados y servir para generar conocimiento, para sacar conclusiones y para actuar en consecuencia. Importante nuestro papel de formación a productores y de crear cultura de SA, hay que llegar a toda la pirámide de la población. También ve el papel de Erika en impulsar la sostenibilidad (km0, producto local, circularidad). Ve necesario interactuar más entre Salud (las diferentes estructuras y laboratorios) y Agricultura y sus entidades adscritas.
	Edurne Ugarte - Iriguiaga	12/05/2021	Videollamada	Cómo podemos colaborar para llegar a la población joven	Nueva estrategia agenda 21-30; material sobre 45 (HCC), contenidos online (vídeos, etc.)
	Josaba López - IVAP	10/02/2020	conversación telefónica	Cómo podemos mejorar en nuestros productos de formación	Comunidades de prácticas (grupos de trabajo) para elaborar un producto: importante el papel del dinamizador, buen conocimiento de tecnologías (sharepoint), habilidad de impulsar y motivar al grupo, que se impliquen en el trabajo (tiempo-prioridades)
	Alex Botu - IHOBE	20/04/2020	presencial/telefónica	Botu está integrada en esta legislación en el mismo Dpto, lo que hace más estrecha aún la relación que ya manteníamos.	IHOBE nos considera alianza estratégica en su Estrategia de Economía Circular y conexión con el sector agroalimentario vasco.
	Egoitz Mendia - DFB - Vegetal	14/04/2020	telefono	Que necesidades tienen como diputación y qué puede aportar Erika para cubrir esas necesidades	APOYO SECTOR: conocer y adaptar requisitos programas control higiene (formación, acciones informativas, etc) DIGITALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMIN: eficiencia recursos NUEVA PAC: sostenibilidad y reflexión como quedará sector?
ADMINISTRACIÓN Parte técnica	Koldo Peraz - DFA - Ganadería	26/07/2020	Reunión presencial	Puntos fuertes y áreas de mejora de Erika, qué dejar de hacer, mantener, mejorar y hacer nuevo, qué esperas de Erika como aliada, qué podemos aportar a vuestra organización	Apoyo técnico a los grupos de trabajo, aporte de propuestas de trabajo de otros países/regiones para poder adaptar aquí. Visión global. Fomento de nuevas formas de producción, flexibilización de normativa, diversificación, formación a agentes sectoriales, uniformidad de controles oficiales y análisis de resultados, recopilar y analizar información (big data), generar espacios de colaboración con SP. No asumir trabajo administrativo y de coordinación que corresponde al Gobierno.
	Itziar Amozola - DFB - Ganadería	25/06/2020	Reunión presencial	Puntos fuertes y áreas de mejora de Erika, qué dejar de hacer, mantener, mejorar y hacer nuevo, qué esperas de Erika como aliada, qué podemos aportar a vuestra organización	Interesante el papel de Erika de apoyo en temas de ganadería (higiene, bienestar y sanidad animal). Los principales temas de preocupación en los que Erika puede ayudar/canalizar en el corto plazo: higiene en explotación (heche cruda, queso), receta electrónica y normativa de cerdos.
	Gurutz Odo - Ayto. Sestea	19/02/2020	telefono	Que necesidades tienen y qué puede aportar Erika para cubrir esas necesidades	Asesoramiento y búsqueda información en temas de SA que sean transversales. Coordinación estrategia despilfarrar alimentos. Asesoramiento y apoyo para la formación de inspectores.
	Estífe Ormaetxea - Ayto. Bibo	04/09/2020	Reunión presencial	Necesidades que observa desde la admin ¿Cómo podemos ayudar? ¿Qué esperas de Erika? ¿Qué función desempeña para ti? ¿Cómo ves la función que desempeña Erika?	Mayor contacto con el sector, con agentes intermedios y con agentes privados, asesoramiento a la administración (no gestión de alertas), oportunidad de intermediación sector-administración y relación con Salud Pública (modelo ACSA).

ANEXO 07 DAFO / CAME 2021-2024



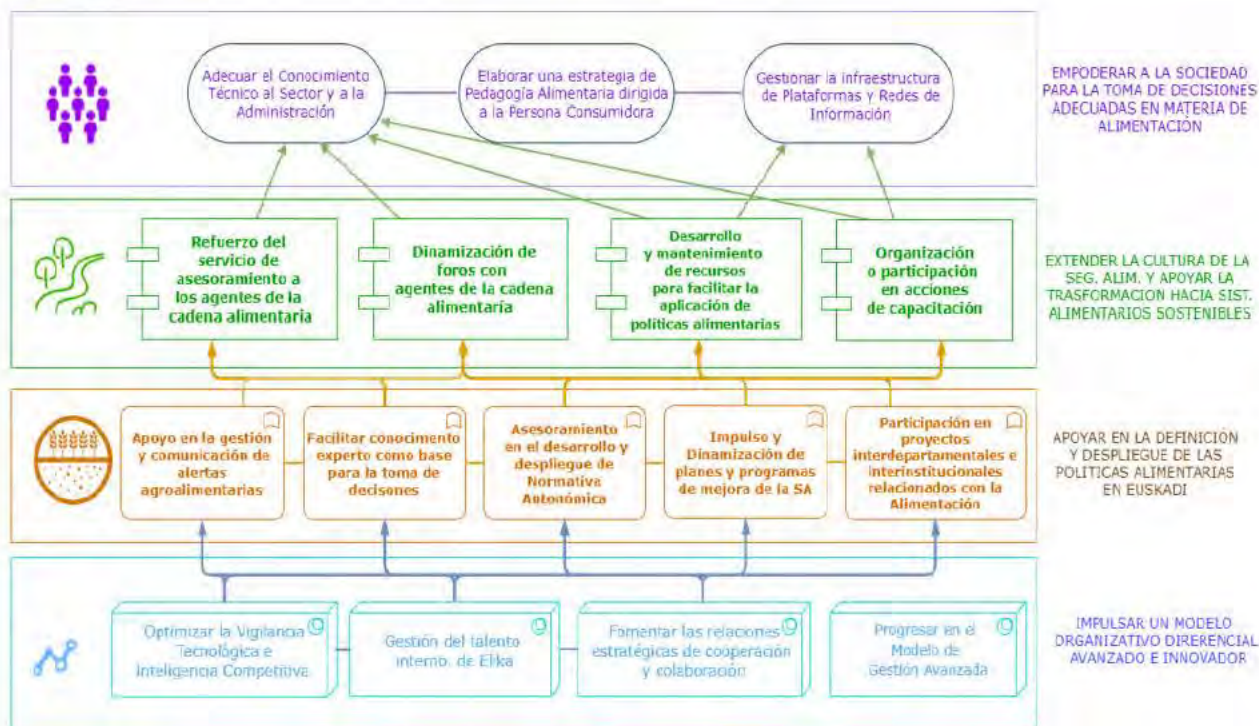
Análisis DAFO/CAME 2021- 2024

Debilidades	Corregir	Fortalezas	Mantener
Organización pequeña	Seguir creciendo poco a poco	Equipo Erika multidisciplinar experto, profesional, motivado e implicado	Innovación en el equipo y plan de formación.
Poca visibilidad	Plan de Comunicación	Reconocimiento y buen posicionamiento como referentes en seguridad alimentaria	Establecer redes de colaboración con organizaciones referentes
Falta de competencias	Ser eficientes en el asesoramiento	Estrategia bien definida y alineada con One Health, Europa, ODS y PEGA	Continuar desplegando estrategias alimentarias internacionales
		Excelencia en la Gestión (A de Oro)	Presentamos a premios Euskali: 2021 y 2022
Amenazas	Afrontar	Oportunidades	Explorar
Que se pierdan personas, talento y motivación	Cuidar a las personas	Concepto de seguridad alimentaria más amplio	Seguir desarrollando Alimentación Saludable y Sostenible, manteniendo la esencia de Seguridad Alimentaria
Que haya otras organizaciones queriendo asumir el papel de Erika	Aportar valor con nuestro trabajo (conocimiento experto)	Importancia de la alimentación en el escenario postcovid y en las agendas políticas y sociales	Ser proactivos e identificar aprendizajes
		Nuevo escenario digital: webinars, reuniones on-line, teletrabajo	Digitalización y formación de personas

ANEXO 08 ARBOL CAUSA-EFECTO 2024



ARBOL CAUSA-EFECTO



ANEXO 09 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

CMI (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) / CME (CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE	2017	2018	2019	2020	META 2021	Resultado 2021	META 2022	META 2023	META 2024	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
1. Ser instrumento útil y necesario para definir y desplegar las políticas alimentarias en Euskadi	15-Nº líneas de actuación de la administración vasca en las que participe EUIKA	14	15	16	18	>19	21	>20	>21	>22	1. Facilitar conocimiento experto como base para la toma de decisiones en Seguridad Alimentaria
	149-Nº solicitudes de la administración	72	74	56	66	>60	60	>65	>70	>75	2. Asesoramiento en la definición y despliegue de las políticas de alimentación segura, saludable y sostenible
	12-Grado de utilidad de los servicios prestados	7,4		8,1		>8	7,83	>8	>8	>8	3. Apoyo en la gestión y comunicación de alertas agroalimentarias
2. Inducir la cultura de seguridad alimentaria y apoyar al sector en la transición a sistemas agroalimentarios sostenibles	150-Nº solicitudes del sector	56	65	104	84	>100	108	>107	>114	>120	4. Participación en proyectos interdepartamentales e interinstitucionales relacionados con la Alimentación
	155-Nº grupos de trabajo con sector				3	>4	8			>8	5. Dinamización de foros con agentes de la cadena alimentaria para apoyar en la implementación de la Estrategia Pacto Verde / Granja-Mesa
	165-Nº asistentes a acciones formativas	210	477	434	490	>300	396	>320	>340	>360	6. Refuerzo del servicio de asesoramiento a los agentes de la cadena alimentaria
	167-Nº participaciones como ponentes	18	23	36	22	>20	30	>23	>27	>30	7. Desarrollo y mantenimiento de recursos para la aplicación de políticas alimentarias
3. Empoderar a la sociedad para la toma de decisiones en materia de alimentación	172-Nº páginas visitas locales de Euskadi	79.416	89.473	110.433	111.753	>110.000	107.255	>120.000	>130.000	>150.000	8. Organizar o participar en acciones de capacitación
	181-Nº materiales informativos	23	25	60	83	>45	72	>50	>55	>60	9. Elaborar una estrategia de pedagogía alimentaria
	180-Nº de noticias en web	166	174	139	169	>150	178	>160	>165	>170	10. Adecuar el conocimiento técnico al público objetivo
	174-Nº de usuarios en redes sociales	6.515	6.862	7.840	8.902	>9.500	10.878	>11.500	>12.500	>13.500	11. Mantener la infraestructura de plataformas y redes de información
4. Impulsar un modelo organizativo diferencial avanzado e innovador	127-Grado de satisfacción de las personas	8,5	8,75	9	8,56	>8,5	9,11	>8,5	>8,5	>8,5	12. Optimizar la Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva
	141-Nº horas formación/persona	26	38	30	43	>25	35,22	>27	>29	>30	13. Gestión del talento interno de Eliko
	18-Nº alianzas	14	15	17	19	>20	21	>22	>24	>25	14. Fomentar de las relaciones estratégicas de cooperación y colaboración
	122-Nº de proyectos de innovación	2	3	4	5	3	3	3	3	3	15. Avanzar en el Modelo de Gestión
	121-Certificaciones recibidas	2	4	4	4	5	5	6	6	6	

ANEXO 10 ADIERAZLEAK 2022 (EXTRACTO)



HISTÓRICO RESULTADOS ELIKA

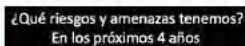
	No hay dato porque son indicadores nuevos y/o no se media anteriormente
I	Indicador
IC	Indicador clave
R	Registro

Porcentaje de evolución de los indicadores

100%
≥50%
<50%

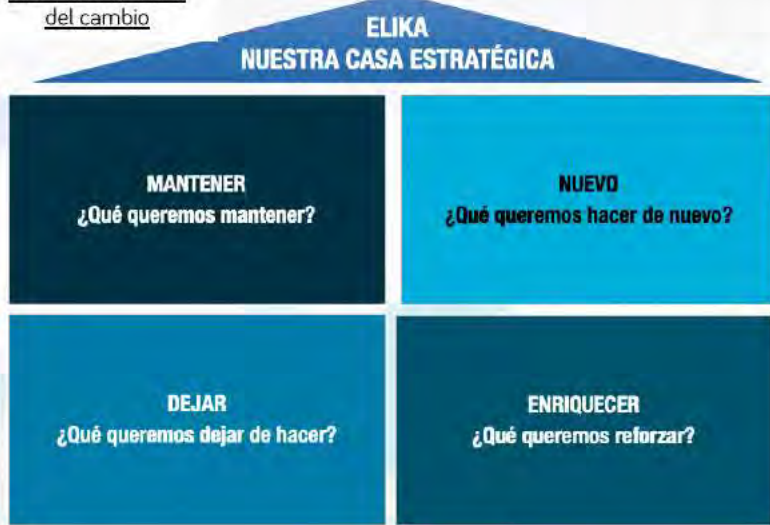
PROCESO					INDICADORES / REGISTROS	OBJETIVOS + RESULTADOS						
	nº	I/IC/R	Rble	Period.		2017	2018	2019	2020	2021	2022	
						RDO	RDO	RDO	RDO	RDO	Objetivo	RDO
P 01 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE GESTIÓN	1	I	GM	2 años	Grado satisfacción de los clientes (ESC)	7,30		8,18		8,20		
	2	IC	GM	2 años	Grado de utilidad de los servicios prestados (ESC)	7,40		8,06		7,83		
	3	I	GM	2 años	Grado de profesionalidad y eficiencia de Elika (ESC)	7,70		8,53		8,41		
	4	I	GM	2 años	Grado en que se cubren las necesidades y expectativas de los clientes (ESC)	7,04		7,76		7,78		
	5	I	AMe	Anual	Grado de satisfacción respuestas a solicitudes						> 8,0	
	6	IC	AdA	Anual	Nº de líneas de actuación de la administración vasca en las que participa Elika	14	15	16	18	21	> 20	22
	7	R	NV	Anual	Nº de patronatos celebrados	2	2	2	2	2		1
	8	IC	AM	Anual	Nº de alianzas	14	15	17	19	21	> 22	23
	9	I	NV	Cada RE	Percepción Compromiso social de la sociedad (ESSoc)		8,34					
	10	I	AdA	Anual	Grado de cumplimiento del plan de gestión (Bikain)	92%	90%	93%	96%	92%	> 90%	27%
	11	R	AdA	Anual	Nº Reuniones seguimiento PG (R. semanales)	21	18	21	23	21		14
	12	I	NV	Anual	Percepción de las personas de Elika que somos una organización responsable con el MMAA (ESP preg.nº8)	8,00	7,50	7,88	7,88	8,25	> 8,0	0,00
	13	I	NV	Anual	Percepción de las personas de Elika que somos una organización socialmente responsable (ESP preg. Nº9)	8,17	8,38	8,88	8,78	8,89	> 8,5	0,00
	14	I	NV	Cada RE	Grado satisfacción de la sociedad (ESSoc)		8,21					
	15	I	NV	Anual	Valoración sobre el uso y la normalización del euskera (percepción personas Elika) (ESP preg.nº4)	7,33	7,13	8,00	7,11	7,56	> 8,0	0,00
	16	I	NV	Anual	Potencial de uso del euskera en la organización (%)	87,5%	89%	89%	90%	90%	> 90%	1%
	17	R	NV	Anual	% solicitudes respondidas en euskera					27%		28%
	18	R	NV	Anual	% de acciones formativas para clientes en euskera					45%		33%
	19	R	NV	Anual	% de ponencias impartidas en euskera					21%		20%
	20	I	NV	Anual	Valoración sobre el fomento de la igualdad entre hombres y mujeres (percepción personas Elika) (ESP preg.nº5)	8,50	9,25	9,38	9,33	9,33	> 9,0	0,00
	21	IC	NV	Anual	Certificaciones recibidas (pie pág.web)	2	4	4	4	5	= 6	5
P 02 PROCESOS E INNOVACIÓN	22	IC	MdP	Anual	Nº de Proyectos de Innovación	2	3	4	5	3	> 3	1
	23	R	MdP	Anual	Nº de Mejoras			22	30	15		
	24	I	NV	Anual	Satisfacción de las personas de Elika respecto al aprendizaje continuo (ESP preg. 28)	8,50	8,88	8,88	9,00	9,22	> 8,5	0,00
	25	R	MdP	Anual	Nº de líneas trabajo/entornos de interés	7	12	22	38	28		29
	26	I	NV	Anual	Percepción de las personas empleadas respecto a nuestra Innovación (ESP preg.nº6)	8,17	8,63	9,00	9,38	9,00	> 8,5	0,00
	27	IC	NV	Anual	Grado satisfacción de las personas (ESP)	8,50	8,75	9,00	8,56	9,11	> 8,5	0,00
P 03 PERSONAS	28	I	NV	Anual	Grado satisfacción con la motivación	8,17	8,50	9,00	8,56	9,00	> 8,5	0,00
	29	I	NV	Anual	Grado satisfacción con la estrategia	8,83	8,71	8,92	8,78	8,89	> 8,5	0,00
	30	I	NV	Anual	Grado satisfacción con las condiciones de trabajo	8,28	8,33	8,56	8,57	8,67	> 8,5	0,00
	31	I	NV	Anual	Grado satisfacción con la organización y el trabajo en equipo	7,69	8,00	8,15	7,87	8,38	> 8,0	0,00
	32	I	NV	Anual	Grado de satisfacción con la organización (ESP Preg nº 16)	7,50	7,75	8,13	7,44	8,38	> 8,0	0,00
	33	I	NV	Anual	Grado de satisfacción con el trabajo en equipo (ESP Preg. Nº 17)	7,17	7,75	7,88	7,67	8,56	> 8,0	0,00
	34	I	NV	Anual	Grado satisfacción con la información y comunicación	8,53	8,35	8,50	8,27	8,66	> 8,5	0,00
	35	I	NV	Anual	Grado satisfacción con la formación y el desarrollo profesional	8,33	8,79	8,63	8,89	9,07	> 8,5	0,00
	36	I	NV	Anual	Grado satisfacción con la formación (ESP preg.nº29)	8,33	8,75	8,88	9,00	9,22	> 8,5	0,00
	37	I	NV	Anual	Grado satisfacción con el desarrollo profesional (ESP preg.nº27)	8,17	8,75	8,38	8,78	8,78	> 8,5	0,00
	38	I	NV	Anual	Grado satisfacción con el reconocimiento	8,19	8,20	8,66	7,98	8,39	> 8,0	0,00
	39	I	NV	Anual	Grado satisfacción acogida		8,50		10,00		> 8,0	0,00

Los 6 sombreros de Bono



¿Qué es lo peor que
podría pasar?
2020- 2024

Las 4 habitaciones del cambio



Visual Thinking

Dinámicas creativas y participativas para la reflexión Estratégica.

A partir de esta dinámica construiremos y revisaremos la visión de Elka y los objetivos del CMI

Dinámica 1: ¿Que foto representa Erika en el futuro 2024?



BABEL: "Liderazgo"



Diferentes manos y personas, que están juntas y que tienen un propósito, y en Elko todo lo que nos proponemos lo podemos conseguir. Somos participativos y perseguimos un objetivo común. También nos relacionamos con otros, nuestros grupos de interés.

En el 2021 a 2024 queremos seguir con liderazgo y ser un instrumento útil. Lo hemos conseguido y lo mantendremos.

EDURNE: "Iniciativa"
La palabra "Iniciativa" nos caracteriza en Eliko. Y en el 2024 seguiremos con esta iniciativa poniendo en marcha más planes.



Aportaciones de las personas a partir de las dinámicas para la revisión de la Visión y
 CM1 2024
 realizado el 7 de octubre 2020

8362

Dinámicas creativas y participativas para la reflexión Estratégica

2. Dinámica SUEÑO & VISION. El árbol con los frutos de Elike 2024



Realizamos una visualización guiada por la persona facilitadora y nos situamos en 2024.

Escuchamos las NOTICIAS DE ELIKA EN 24/04/2024. Esto es lo que escuchamos en los medios de comunicación. Además agrupamos en los ámbitos de la gestión teniendo en cuenta la relación causa – efecto.

Resultados – Esto es lo que dicen de Erika



22/04/20

Dinámicas creativas y participativas para la reflexión Estratégica

AIMAR: "Innovación"
Veo en Eika la necesidad de tener que innovar para seguir en la brecha, estar siempre a la última tendencia.



NEREA: "Autenticidad"
Diversidad, la foto tiene color. Erika tiene personas diferentes pero luego vamos alinendos, el trabajo que hacemos es auténtico y bonito, nos ponemos gafas de Erika.



ARANTZA: "Soluciones"
Somos prácticos y tenemos que dar resultados y esto pasa por ser útiles y hacemos esfuerzos en dar soluciones aunque no nos las pidan, y es muy propio de Erika y nuestra organización. Tenemos que resolver problemas.



AMAIA: Resultados
La foto, brote verde, un brote
creciendo, muy nuestra, de Eiko y
pensando donde tenemos que estar,
tenemos que tener resultados.



Aportaciones de las personas a partir de las dinámicas para la revisión de la Visión y
CMI 2024
Realizado el 7 de octubre 2020.

ANEXO 13 TABLA DE ALIANZAS Y EVALUACIÓN

ANÁLISIS ALIANZAS 2022

Aliado: Grupo de interés externo a la organización que, a través de una colaboración, participa en el logro de nuestra Misión, Visión y objetivos, compartiendo intereses comunes y obteniendo un beneficio mutuo.

Inicio Alianza	Fecha PE	Entidad	Contribución a OI (¿por qué y para qué queremos esta alianza?)	Proyectos/Tareas	Procesos al que aporta valor	Actuación/rol EUNA	Representación EUNA	Representación ALIANZA	Indicador Mens. 2022	Modalidad / Acciones 2022	Modalidad / Acciones 2021	Modalidad / Acciones 2021
2001	Continua	Dir. Calidad e Industrias Alimentarias	Asesoramiento y apoyo técnico y científico en Seguridad Alimentaria.	Plan Investigación Equisatado Despliegue para: AR (MT, GR, CH, CT) PVCOA	Procesos Operativos	Edurne/Almar/Mónica/Amala	Mónica/Ibar Edurne/Ibaki	Mónica/Ibaki con Mónica y Arantza con Ibar Edurne se reúne con Edurne, cambios en etiquetado Almar ya mantiene relación con Ibar. Se va involucrar en eventos en PVCOA	Participación en Grupos de Trabajo	Contenido nuevos personas Valorar resultados anterior Plan Investigación y revisar nuevo Plan Definir nuestro papel en PVCOA		
		Miembro patronato			PE&G	Arantza	Raul				Explicar nuevo Plan Investigación Aportaciones al nuevo PE	
2001	Continua	ATI	Colaboración en proyectos y en asesoramiento	Despliegue Mesa Investigación (proyectos, info CC) Colaboración en I&D	Procesos Operativos	Antton/Mónica	Jaime/Fátima/Blas/Amala		Complicidad, proyectos, conversaciones permanentes	Participación en Grupos de Trabajo Proyectos Investigación Mesa Coordinación Investigación	GT despliegue Seguimiento proyectos Investigación y colaboración Identificación y evaluación riesgos	
		Socio Fundador y miembro del Patronato			PE&G	Arantza	Rogelio				Aportaciones al nuevo PE	
2002	Continua	COMITE CENTRICO	Asesoramiento científico en Seguridad Alimentaria.	Evaluación de Riesgos Consultas puntuales	Procesos Operativos	Amala	Participantes CC		No apoyamos en ellos. Se cancela un nuevo comité.	Reunión mensual y contacto periódico	Aumentar frecuencia y duración de reuniones	
2006	Continua	Dir. Agricultura y Ganadería	Asesoramiento y apoyo técnico y científico en Seguridad Alimentaria.	AR (MT, GR, CH, CT) + PVCOA (Gen, Agr, MA) Proyectos Ganadería (RAM, FG, Queso, Nueva Siselec...)	Procesos Operativos	Amala/Ibaki/Ibaki	Juanra/Hugo/Pello		Dependencia / Conveniente Ibaki se relaciona con otros técnicos, relación fluida Disponibilidad en la hora de trabajo (sin proyección)	Participación en Grupos de Trabajo Contacto continuo	Reflexionar sobre los límites Aportaciones al nuevo PE	
		Miembro patronato			PE&G	Arantza	Jorge					
2004	Continua	NEKER	Colaboración en proyectos y en asesoramiento	Despliegue Mesa Investigación (proyectos, info CC)	Procesos Operativos	Mónica/Amala/Antton	Carlos/Amala O Joseba/Roberto		Mónica buena relación con investigadores Se han incorporado en otros proyectos y han mostrado interés.	Participación en Grupos de Trabajo Proyectos Investigación Mesa Coordinación Investigación	Seguimiento proyectos Investigación y colaboración Identificación y evaluación riesgos GT Despliegue	
		Socio Fundador y miembro del Patronato			PE&G	Arantza	Laura		Petrona		Aportaciones al nuevo PE	
2011	Continua	Dir. Pesca y Acuicultura	Asesoramiento y apoyo técnico y científico en Seguridad Alimentaria.	AR (MT, GR, CH) + PVCOA	Procesos Operativos	Amala	Koldo/Mauri		Relación fluida Varias reuniones con Director...	Participación en Grupos de Trabajo	Reflexionar sobre los límites Aportaciones al nuevo PE	
		Miembro patronato			PE&G	Arantza	Leandro		Reunión en Bilbao			
2011	Continua	Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria	Asesoramiento y apoyo técnico y científico en Seguridad Alimentaria.	Despliegue políticas SA PVCOA	Procesos Operativos	Arantza	Bitor		Reuniones semanales, relación muy fluida	Contacto continuo	Aportaciones al nuevo PE	
		Miembro Patronato			PE&G							
2011	Continua	IFH	Impulso Gestión Avanzada e Innovación	Facilitadora Metodología en Gestión Avanzada	PE&G	Arantza/Nerea/Amala	Ibaki		En presencia se pueden hacer otros dinámicos.	Plan de trabajo mensual (lead back, benchmarking)	Informar Búln Coaching individual Valoración SPV/AM	
2015	Continua	HAB	Colaboración en proyectos	Despliegue Proyectos sectoriales Formación	Procesos Operativos	Antton/Amala	Pilar/Ibaki/Blas/Gala/Mentir		Muchos proyectos y relaciones. Cultura a desarrollar - A veces caótica	Participación en Grupos de Trabajo Proyectos sectoriales	GT despliegue Coordinar formación Aportaciones al nuevo PE	
		Socio Fundador y miembro del Patronato			PE&G	Arantza	Peli					
Continua		DOFF Gipuzkoa: Dir. Agricultura y Ganadería	Apoyo técnico para una gestión integral de la Seguridad Alimentaria.	PVCOA Proyectos sectoriales (Juntas pro, queso, RAM, FG)	Procesos Operativos	Almar/Ibaki/Ibaki Amala/Arantza	Mikel A/Agurteane Fer/Nerea/Amala Xabier		Trabajamos mucho Nueva estructura formalizada y buena relación	Participación en Grupos de Trabajo Contacto periódico Proyectos sectoriales	Contacto tras reorganización de servicios Aportaciones al nuevo PE	
2016	Continua	DOFF Bizkaia: Dir. Agricultura y Ganadería	Apoyo técnico para una gestión integral de la Seguridad Alimentaria.	PVCOA Proyectos sectoriales (Juntas pro, queso, RAM, FG)	Procesos Operativos	Almar/Ibaki/Ibaki Amala/Arantza	Ibaki/Mano/Clara Arantza		Relación cada vez más fluida	Participación en Grupos de Trabajo Contacto periódico Proyectos sectoriales	Aportaciones al nuevo PE	
Continua		DOFF Araba: Dir. Agricultura y Ganadería	Apoyo técnico para una gestión integral de la Seguridad Alimentaria.	PVCOA Proyectos sectoriales (Juntas pro, queso, RAM, FG)	Procesos Operativos	Almar/Ibaki/Ibaki Amala/Arantza	Koldo/Alfredo Asun		Relación cada vez más fluida	Participación en Grupos de Trabajo Contacto periódico Proyectos sectoriales	Aportaciones al nuevo PE	
2017	Continua	Dir. Salud Pública y Adicciones - GV	Apoyo técnico para una gestión integral de la Seguridad Alimentaria.	AR (Gen, Agr, MA) Flexibilización Alimentación Saludable	Procesos Operativos	Amala	JA Odo Escudero/Santi/Arantza a Abaitza/Carmen Oria		Relación cada vez más fluida	Participación en Grupos de Trabajo Mantener contacto con personal técnico	Entrevista Aliado Aportaciones al nuevo PE	
		Miembro patronato			PE&G	Arantza	Ritzi		Nuevo Patrono			
2018	Continua	KONTUMONDE	Colaboración en proyectos / G. trabajo	Despliegue Equisatado	Procesos Operativos	Antton/Edurne	Ibon/Teresa/Cristina		Relación de dependencia alimentaria. Hace tiempo que está parado En Araba, importante los tres relacionados mayor contacto, pero en Bizkaia, no tanto, más relación.	Participación en Grupos de Trabajo Contacto periódico Proyectos sectoriales	Entrevista Aliado Aportaciones al nuevo PE	
		Miembro patronato			PE&G	Arantza	Luis		Intercar relación con nueva directora			
2018	Continua	HOBE	Apoyo técnico para proyectos en Alimentación Circular	Despliegue PMA-AK Circular	PE&G	Arantza	Alex		Interacción buena	Participación en Grupos de Trabajo Contacto periódico	GT Despliegue Aportaciones al nuevo PE	
2018	Continua	UPV	Colaboración en proyectos	Mesa Investigación (proyectos, info CC) WFO Sostenibilidad	Procesos Operativos	Mónica/Gonzal/Antton	Mirari/Alvaro/Bitor/Esti		Muy buena relación con Alvaro y Mirari preparándose Mesa y los investigadores. Funcionan proyectos	Participación en Grupos de Trabajo Proyectos Investigación Contacto periódico	Seguimiento proyectos 2020 Balanceamiento App Ingestas Aportaciones al nuevo PE	
					PE&G	Arantza	Alvaro					
2019	Continua	EROSKI	Apoyo técnico para proyectos en Seguridad Alimentaria	Información para ER. Dilecto arca. Web	PE&G	Amala/Arantza	Laura/Javier/Iratxe		Varios proyectos. Revisión convenios. Mesa analizando nos reunimos. Contacto Directo	Contacto periódico Información para DI Temas para reunión	Reuniones periódicas Aportaciones al nuevo PE	
2020	Continua	INGURUGELA	Colaboración para la inclusión de las 45 de la alimentación en la comunidad escolar	Despliegue Formación docente escolar	PE&G	Antton/Arantza	Edurne/Ibaki		Organización "catering" Nueva lista de proveedores por "listados comunes" (hay comentarios sobre falta de ley)	Contacto periódico Colaboración/Comentarios	Organizar formación escolar Aportaciones al nuevo PE	
2020	Continua	Cluster Alimentación Euskadi	Apoyo técnico para el impulso de proyectos relacionados con la alimentación segura y sostenible en el sector agroalimentario	Despliegue Proyectos sectoriales	PE&G	Antton/Arantza	Jon Ander		Buena relación. Funcionan proyectos	Contacto periódico	Aportaciones al nuevo PE	
2021	Continua	LEARTIER	Colaboración en proyectos	Mesa Investigación y proyectos	Procesos Operativos	Amala/Mónica	Nala/Malen		Buena relación. Funcionan proyectos	Participación en Proyectos/Mesa	Proyectos mejora SA queso	
2021	Continua	Fundación Ausolan	Colaboración en proyectos	Despliegue Proyectos sectoriales	Procesos Operativos	Antton/Arantza	Amala Agirre		Interacción fluida y colaboración	Participación en Plataformas Despliegue	Proyecto Sector HORECA	
2022	Continua	Alaride	Colaboración en proyectos	Despliegue	Procesos Operativos	Antton/Arantza	Alitzane		Interacción fluida y colaboración	Actividades de Sostenibilidad Alimentaria	Proyecto Gestión de excedentes alimentarios	
2022	Continua	Katlu	Colaboración en proyectos	PCT Alimentación	PE&G	Arantza/Mónica	Elena/Lola		Interacción fluida y colaboración	Orientación de proyectos	Autonomía a reuniones Orientación de proyectos	

Informe Anual VT/IC 2021

Títulos relevantes de este año	pag 2.
Detros resúmenes de los informes publicados por las autoridades/agencias europeas de Seguridad Alimentaria	
Riesgos Emergentes durante el 2021 (IC)	pag 4.
Que Riesgos Emergentes han identificado las Agencias/Autoridades durante este año	
Riesgos Biológicos (IC)	pag 5.
Cuales han sido los Riesgos Biológicos que han identificado	
Riesgos Químicos (IC)	pag 6.
Cuales han sido los Riesgos Químicos que han identificado	
Lineas Estratégicas del Dpto. + Europa (IC)	pag 7.
Recordatorio de cuales son las líneas estratégicas del Dpto y europea.	
Alimentos relacionados con alertas	pag 12.
En que alimentos hay que fijarse	
Datos Web (VT)	pag 10.
Qué se ha consultado más durante el 2020 en nuestra Web	
Entornos de interés (IC)	pag 13.
Cuales son los temas que hemos identificado como "relevantes" en nuestras reuniones semanales	
CONCLUSIONES (Resumen general)	pag 15.

Página 2 de 33

Títulos relevantes de este año

14 Enero 2021



29 Abril 2021



22 Julio 2021



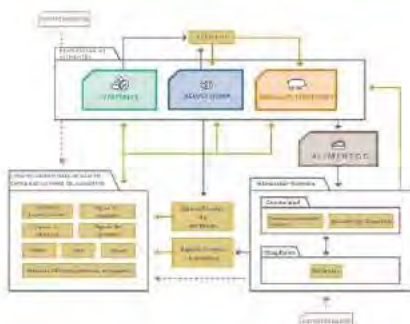
Página 2 de 16

Riesgos Químicos (IC)

Los hallazgos del estudio sugieren que nuevas intervenciones para reducir el consumo de antimicrobianos tendrán un impacto beneficioso en la lucha contra las RAM, lo que pone de manifiesto la necesidad de promover el uso prudente de agentes antimicrobianos, así como un mayor control y prevención de la prevalencia de infecciones, tanto en humanos como en animales.

Fuente: Informe europeo sobre el consumo de antimicrobianos y resistencias antimicrobianas – JIACRA.

Evaluación de la propagación de las resistencias antimicrobianas en la cadena alimentaria



Fuente: <https://seguridadalimentaria.es/la-evaluacion-de-la-propagacion-de-las-resistencias-antimicrobianas-en-la-cadena-alimentaria/>

Página 6 de 16

FICHA DE PROCESO		elika	
PROCESO: VIGILANCIA TECNOLÓGICA/ INTELIGENCIA COMPETITIVA			
Revisión:	Control (Miguel)	Revisión:	6
Fecha:		10/10/2019	
OBJETIVO			
¿Qué?			
Captar y gestionar información en Seguridad Alimentaria para generar capital intelectual dentro de la organización y transmitir conocimiento fuera de ella.			
¿Para qué?			
Para poner en valor las necesidades internas de información en Seguridad Alimentaria y transformarlas en los productos y servicios que prestamos a nuestros clientes.			
GRUPOS DE INTERÉS			
Cliente Interno			
Todo el equipo técnico de Elika que manifieste unas necesidades de información gestionables a través del proceso de Vigilancia Tecnológica (VT).			
La información que demanda el cliente interno deberá ser:			
☐ Apropiada (sobre nuestro ámbito de trabajo, de organismos de referencia, completa y concreta). ☐ Actualizada diariamente. ☐ De fácil acceso (que llegue al ordenador de manera automática).			
Cliente Externo			
Todo aquel usuario de los productos de VT (Catálogo de Productos y Servicios).			
Proveedores de servicios externos de VT			
Dentro de este grupo integramos a AENOR como entidad certificadora del Sistema VT/IC de Elika, y a los proveedores externos de servicios VT.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
La toma de decisiones basada en la información captada por el sistema de VT, tiene importancia relevante a la hora de encarar las labores de gestión de Elika, si bien es cierto que prácticamente la totalidad del volumen informativo, está dirigido a alimentar los productos y servicios que desarrollamos.			
Identificación de Fuentes y Necesidades de Información			
Las personas de Elika:			
○ Listan sus necesidades de información al principio de año en el "Formulario de necesidades", donde también se recogen: ➢ Webs (archiv. elika@elika.com) y palabras clave ➢ Formación de interés (cursos, congresos, jornadas,...) ➢ Nuevos canales de información ➢ Listado de Revistas Suscritas –papel– (elika@elika.com)			
El " Formulario de necesidades " puede ser modificado a lo largo del año. Será la persona responsable del presente proceso VT la encargada de dejar constancia de las modificaciones que las personas de Elika le hayan hecho llegar.			
Así mismo, dicha persona comunica a las empresas contratadas para la realización de servicios relacionados con VT, los posibles cambios y mejoras a realizar con el objetivo de ajustar sus servicios a las necesidades y expectativas de Elika.			

MEJORAS

Fecha	Aprendizaje/Creatividad	Mejora/ Innovación/Resultado	Elemento
2022	Aprendizaje IFH	Revisión y ampliación de alianzas	Estrategia
2021	Formación Oline Teams	Formación uso compartido de calendario y de agenda de contactos	Estrategia
2021	Aprendizaje IFH	Revisión de alianzas y sociedad	Estrategia
2021	ESP 2020	Registrar el uso de euskera en los productos y servicios de Erika (adierazleak)	Estrategia
2021	Autoevaluación 2021	Desplegar la comunicación al exterior - hacer un video para comunicar la estrategia	Estrategia
2021	Autoevaluación 2021	Gestionar incorporación en Clud de Evaluadores de Euskalit	Estrategia
2020	Revisión procesos 01 y 02	Revisión Indicadores, diferenciación de registros, revisión periodicidad	Estrategia
2020	Evaluación Euskalit	Automatización de la recogida y seguimiento de indicadores. Nuevo Adierazleak 2020	Estrategia
2020	Evaluación Euskalit Aprendizaje IFH	Uso nueva herramienta para 360º (Primalogic)	Estrategia
2020	Evaluación Euskalit	Test Belbin: individuales y equipos	Estrategia
2020	Formación Evaluación de la Formación	Plan de Formación: Diagnóstico de formación y priorización de acciones formativas	Estrategia
2020	Formación Igualdad	Protocolo contra acoso	Estrategia
2020	Evaluación Euskalit Aprendizaje IFH	Análisis de alianzas	Estrategia
2020	Estrategia Comunicación	Calendario RRSS	Estrategia
2020	Crisis Coronavirus	Microsite Coronavirus	Estrategia
2020	Reflexión interna VT	Analizar sistema de VT: encuesta de valoración VT y propuesta de mejora	Estrategia
2020	Aprendizaje IFH	Crear Biblioteca estratégica para RE	Estrategia
2020	Formación Oline Teams	Implementación de Teams para realizar formaciones online desde ELIKA	Estrategia
2019	Visita y Benchmarking Ikerbasque	Compartir tabla de Indicadores para comparativa	Estrategia
2019	Formación KnowInn MGA	Conocer nuevo MGA y aprender a evaluar en base a él con un caso real	Estrategia
2019	Visita y Benchmarking EUSKALIT	Gestión de Alianzas, tabla histórico aliados y simplificación (identificación en tabla de GI)	Estrategia
2019	Aprendizaje IFH Encuesta Proveedores EUSKALIT	Nueva Encuesta a Proveedores. Nuevos indicadores	Estrategia
2019	Plan de Comunicación Corporativo	Desarrollo de la línea editorial. Creación del Comité de Redacción	Estrategia
2019	IAS	Colaboración Revista Consumer para difusión de material de Erika	Estrategia
2019	Autoevaluación	Revisión de sistemática recogida de información, necesidades y expectativas de clientes para RE	Estrategia
2018	Formación Nóminas y Seguridad Social	Nuevo Programa de Contabilidad CONTASOL	Estrategia
2018	Reciclaje Club Evaluación	Nuevo MGA 2018. Casos prácticos: evaluación en base al nuevo modelo	Estrategia
2018	Encuesta Satisfacción Personas (ESP)	Redefinición composición y liderazgo de equipos y áreas conocimiento Cronograma de reuniones de equipos	Estrategia
2018	Aprendizaje IFH	Reflexión y comprensión de la evolución histórica y situación actual de Erika (línea del tiempo) Participación de nuevas incorporaciones en la RE	Estrategia
2018	Plan de comunicación (Sinergia)	Mapa relacional. Profundizar y reflexionar sobre la relación con GI Sistema argumental: argumentario para presentar a Erika. Valor que aportamos a GI Estrategia Gestión de Redes Sociales	Estrategia
2018	Contraste EUSKALIT Aprendizaje IFH	Revisar los GI en línea con el nuevo mapa relacional Revisar la gestión de alianzas, revisar resultados y satisfacción	Estrategia
2018	Revisión RE 2017-2020 Autoevaluación 2017 MGA	Recuperación puesto responsable administración: nueva contratación Revisión semestral de indicadores. Análisis resultados y establecer tendencias 3 años	Estrategia
2017	Benchmarking ACHIPIA (Agencia Chilena Calidad y Seguridad Alimentaria)	Relaciones con Autoridades Sanitarias Política de comunicación a ciudadanía	Estrategia
2017	Revisión Proceso P04	Nuevos indicadores: Segmentación de solicitudes y Grupos de Trabajo	Estrategia
2017	Reciclaje Club Evaluación	Conocer actualizaciones y casos prácticos MGA	Estrategia
2017	Autoevaluación 2016 MGA Aprendizaje IFH/Ejemplo Euskalit	Revisión medición satisfacción GI: actualización encuestas clientes y sociedad. Nueva encuesta patronato. Nuevos Indicadores Identificar indicadores para cada elemento MGA	Estrategia
2016	Contraste EUSKALIT	Trabajar para involucrar a las Diputaciones Forales en el patronato de ELIKA por su importancia en la definición de las políticas públicas de estos tres agentes	Estrategia
2016	Formación KnowInn Gestión Económica	Nuevos indicadores P07	Estrategia
2016	Formación QEPEA	Conocer cómo trabajan otras organizaciones el MGA	Estrategia
2016	Revisión Proceso VT Análisis indicadores	Nueva web Erika: 8 microsites (gestión desde Erika en wordpress)	Estrategia
2016	RE 2017-2020 Aprendizaje IFH	RE en ausencia de Gerencia: Metodología creativa Nueva Misión, Visión, Valores, DAFO, OE, FCE y CMI Enfoque revisión anual Estrategia Nuevo concepto Seguridad Alimentaria: Nuevas áreas de trabajo (A. Saludable/A. Sostenible) Estrategia de Comunicación Corporativa. Contratación consultora especializada (Sinergia)	Estrategia
2016	Autoevaluación 2015 MGA Aprendizaje IFH	Revisar la sistemática de recogida de fuentes de información de cara al nuevo PE 2017-2020 Reflexionar, revisar y potenciar la herramienta Bikain Revisar la gestión de alianzas	Estrategia
2015	Aprendizaje IFH	Identificación de entornos de interés, incorporación en acta y en Informe anual VT /IC	Estrategia

