

# GUÍA PREMIO VASCO A LA GESTIÓN AVANZADA

## PERSONAS

2021



## AURKIBIDEA / ÍNDICE

|                                                                   | Pág.      |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>00. AURKEZPENA / PRESENTACIÓN</b>                              | <b>3</b>  |
| <b>01. PERSONAS Y VINCULACIÓN CON EL RESTO DE ELEMENTOS</b>       | <b>7</b>  |
| 1.1. Elemento Personas                                            | 8         |
| 1.2. Personas y Estrategia                                        | 8         |
| 1.3. Personas y Clientes                                          | 9         |
| 1.4. Personas y Sociedad                                          | 10        |
| 1.5. Personas e Innovación                                        | 11        |
| <b>02. PRM: LAS PERSONAS Y EL TALENTO, NUESTRO MEJOR INVENTO</b>  | <b>12</b> |
| 2.1. Utilidad y Alcance                                           | 14        |
| 2.2. Novedad y Aprendizaje                                        | 18        |
| 2.3. Orientación a Grupos de Interés                              | 24        |
| 2.4. Resultados                                                   | 28        |
| <b>03. ANEXOS</b>                                                 | <b>32</b> |
| 01 Matriz de equipos de proceso, proyecto y áreas de conocimiento | 33        |
| 02 Definición de competencias y comportamientos asociados         | 34        |
| 03 Evaluación de competencias y plan de mejora                    | 35        |
| 04 Diagnóstico de necesidades de formación                        | 36        |
| 05 Registro de formación                                          | 37        |
| 06 Encuesta de satisfacción de personas                           | 38        |
| 07 Selección y acogida de nuevo personal                          | 39        |
| 08 Plan de comunicación interna                                   | 40        |
| 09 Pautas para las reuniones eficaces                             | 41        |
| 10 Ejemplos de dinámicas creativas y participativas               | 42        |
| 11 Cuadro de Mando Integral                                       | 43        |
| 12 Tabla de alianzas y evaluación                                 | 44        |
| 13 Mapa relacional                                                | 45        |

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 hace 20 años (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**: confianza

## 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** 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.

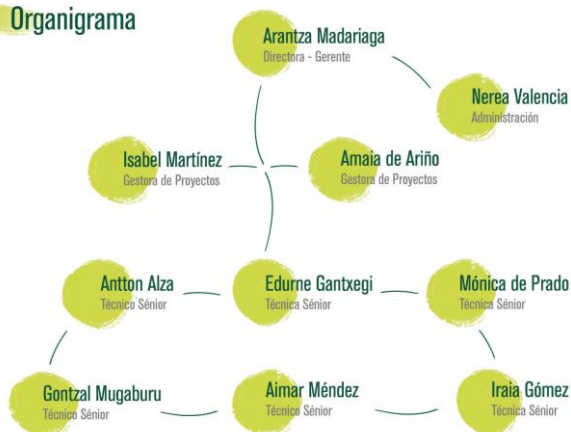
Entre nuestros clientes, colaboradores y proveedores hemos identificado a nuestras **Alianzas (ANEXO 12)**, que nos apoyan en la consecución de nuestra estrategia, buscando intereses comunes y obteniendo un beneficio mutuo.

## 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.

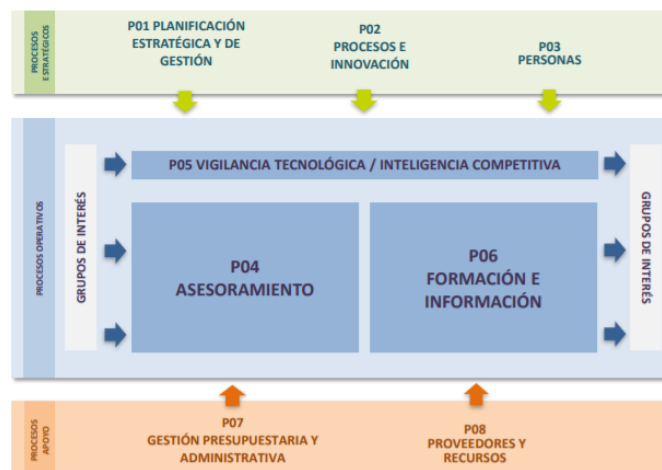
Actualmente, somos un grupo multidisciplinar formado por diez profesionales de diferentes ramas (Tecnología de Alimentos, Biología, Veterinaria, Ingeniería Agrónoma, Administración y Dirección de Empresas y Derecho), con amplia experiencia en Seguridad Alimentaria en los distintos eslabones de la cadena alimentaria. La antigüedad media de las personas que actualmente trabajamos en ELIKA es 12,5 años, lo que indica una estabilidad de la plantilla muy alta.

## Organigrama



No existen departamentos funcionales 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.

## 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.

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.

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

## Camino a 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**), habiendo obtenido el Reconocimiento de Oro a la Gestión Avanzada en 2019.

A lo largo de estos años, todas las personas hemos recibido formación en los diferentes modelos con el fin de impulsar la Mejora Continua y la Gestión Avanzada en la organización.

Tenemos una amplia trayectoria en autoevaluaciones, que realizamos anualmente desde el año 2007, y contamos con el acompañamiento de la Consultora IFH mensualmente desde el año 2011. También participamos en el Club de Evaluación de EUSKALIT, realizando el reciclaje anual y evaluaciones de organizaciones externas.

En el año 2012 entramos a formar parte de la Red de Entidades Públicas Vascas por la Gestión Avanzada (Q-epea), compartiendo conocimiento y participando muy activamente en sus grupos de trabajo hasta el año 2018.

Recientemente, hemos entrado a formar 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.

Todo esto reafirma nuestro compromiso con la Gestión Avanzada y con la mejora continua.



01.

PERSONAS &  
ELEMENTOS



## 1. ELEMENTO PERSONAS Y VINCULACIÓN CON EL RESTO DE ELEMENTOS

### 1.1. ELEMENTO PERSONAS

ELIKA tiene una dilatada trayectoria de experiencia y aprendizaje en la que ha ido perfeccionando su proceso de gestión del talento hasta llegar al modelo actual, en el que ponemos especial énfasis en identificar y desarrollar el potencial de nuestras personas para lograr su motivación y compromiso con la organización.

La gestión del talento en ELIKA se gestiona desde el **Proceso P03 Personas**, cuya responsabilidad recae en la Dirección, y que 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 lo que respecta a la gestión de personas y al desarrollo del talento de las personas de ELIKA, consideramos clave los siguientes aspectos:

- Trabajamos el liderazgo compartido y potenciamos la participación de todas las personas en el diseño, despliegue y seguimiento de la estrategia.
- 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 (**ANEXO 01**).
- 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.
- Llevamos más de 15 años identificando y desarrollando las capacidades de nuestras personas, y casi una década evaluando las competencias individuales y desarrollando planes de mejora (**ANEXO 03**).

- Impulsamos el aprendizaje externo e interno, gracias a nuestra política de formación excelentemente valorada (**ANEXOS 04 Y 05**), y participamos en foros externos y acciones de benchmarking que alimentan nuestro aprendizaje.
- Hacemos un especial esfuerzo de comunicación interna (**ANEXO 08**), de manera informal a través del contacto directo y de herramientas informáticas, y de manera más sistematizada mediante reuniones semanales en las que compartimos la información más relevante y socializamos todo el conocimiento adquirido.
- Todas las personas estamos en contacto continuo con nuestros Grupos de Interés y Alianzas, facilitando la colaboración y cooperación mutua y buscando una relación de confianza y colaboración con ellos (**ANEXO 12**).
- Hemos identificado los espacios para la innovación interna y adoptamos dinámicas de creatividad en el día a día, mediante dinámicas participativas en las que interviene toda la plantilla de ELIKA (**ANEXO 10**).
- Estamos comprometidos con la Gestión Avanzada y con la mejora continua, recogemos información de diferentes ámbitos de la satisfacción de las personas desde 2004 (**ANEXO 06**), habiendo alcanzado niveles de excelencia en la mayoría de los indicadores en los últimos años.

Los indicadores relacionados con los diferentes ámbitos de la Satisfacción de las Personas arrojan valores muy elevados en los últimos años, niveles que en general superan a los valores de las organizaciones integrantes de Q-epea y que están muy próximos a los resultados de IKERBASQUE, fundación pública similar en tamaño a la nuestra y que habitualmente utilizamos como referencia para trabajar el elemento de personas por sus excelentes resultados (ver apartado 2.4. Resultados).

A modo de ejemplo, podemos citar el Indicador Clave **I24-Grado de satisfacción de las personas (R01)** y el indicador de **I25-Grado de Motivación de las personas (R02)**. Ambos indicadores se sitúan por encima de 8,5 desde el año 2018.

### 1.2. PERSONAS Y ESTRATEGIA

El **Proceso P01 “Planificación Estratégica y de Gestión”** 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, 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** dejamos constancia del despliegue de la estrategia, al mismo tiempo que nos sirve para planificar las 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. De esta manera se realiza su seguimiento y revisión de manera continua.

Una de las principales herramientas clave para realizar el seguimiento de la estrategia es el análisis de los indicadores, recogidos en el archivo **Adierazleak**, que constituye un repositorio de todos los indicadores y registros de ELIKA en un documento único, que es alimentado por parte de todas las personas. Este archivo incluye una tabla resumen con los

indicadores dispuestos por procesos, con los objetivos marcados y resultados anuales en el periodo de duración del Plan Estratégico. Por otro lado, el **Cuadro de Mando Integral (ANEXO 11)** recoge los Indicadores Clave que se relacionan con los cuatro Objetivos Estratégicos y con las Líneas de Actuación.

La participación activa de todas las personas en la definición, despliegue, seguimiento y revisión periódica de la Estrategia se evidencia en el indicador de **I26-Grado de Satisfacción de las personas con la estrategia (R03)**, que se sitúa por encima del 8,5 desde el año 2012.

En la última Reflexión Estratégica, con el fin de recopilar la información de partida para establecer la nueva estrategia, hemos realizado un proceso participativo mediante entrevistas con los diferentes **Grupos de Interés y Alianzas**, en las que nos hemos involucrado todas las personas de la organización. De hecho, cada alianza tiene su persona o personas de referencia, quienes se encargan de cuidar y mantener dicha alianza (**ANEXO 12**).

Como resultados de esta última Reflexión Estratégica hemos definido el Objetivo Estratégico 4 “Impulsar un modelo organizativo diferencial, avanzado e innovador”, en el que se enmarca la **Gestión del Talento interno de ELIKA**.

Dos de los cuatro indicadores estratégicos asociados a este Objetivo Estratégico 4 están vinculados a la Buena Práctica que aquí se presenta: **I24-Grado de satisfacción de las personas (R01)** y **I34-Nº de horas formación/personas (R12)**, lo que evidencia la trascendencia de las personas en la Estrategia de nuestra organización.

### 1.3. PERSONAS 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, todo el equipo de ELIKA 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. Del mismo modo, 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**.

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, todas las personas hemos participado en las **acciones de coordinación**, en los **Grupos focales** con los principales grupos de clientes, en

los **planes de visitas** y en los **Grupos de Trabajo** con los clientes que han ido surgiendo para llevar a cabo los distintos proyectos. Desde el año 2015 registramos el indicador **I47-Grupos de Trabajo en los que participamos**, indicador que va en aumento año tras año, lo que refleja nuestra relación estrecha con los diferentes Grupos de Interés. Este indicador está desglosado, a su vez, por persona, de tal manera que evidencia que todas las personas de la organización se relacionan con los clientes.

En el año 2018, revisamos la relación con los Grupos de Interés y establecimos el **Mapa Relacional (ANEXO 13)**, 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 con Clientes y Alianzas, recogiendo interesantes aportaciones para la nueva estrategia. En estas entrevistas, igualmente, participamos todas las personas del equipo de ELIKA.

Toda la relación formal que tenemos con los clientes queda reflejada en **BIKAIN** y registrada en **ADIERAZLEAK**,



tanto reuniones de grupos de trabajo, grupos focales, de proyectos, etc. como las visitas individualizadas que realizamos a los diferentes clientes. Igualmente, recogemos el **I41- Nº de solicitudes recibidas de los Clientes**, que está segmentamos según el tipo de cliente y la persona que atiende la solicitud. El análisis de este indicador nos sirve para tomar decisiones respecto a la revisión de la estrategia.

Mediante los Procesos Operativos llevamos a cabo la gestión de todos los Productos y Servicios que ofrecemos a nuestros Clientes. En todos los procesos operativos participan y se implican activamente todas las personas de ELIKA.

Gracias al **Proceso de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (P05)** 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 de Asesoramiento (P04)**, dirigido a nuestros Clientes, es realizado por el equipo de ELIKA involucrando

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 de Formación e Información (P06)** todas las personas del equipo 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 de las personas de la organización, en la Encuesta de Satisfacción de Clientes preguntados bienalmente por el **I3-Grado de profesionalidad y eficiencia de las personas**, valor que en las últimas dos encuestas realizadas supera el 8,5.

#### 1.4. PERSONAS 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** 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 actuación específica para redefinir y desplegar la estrategia para la sociedad, incorporando en el **Plan de Gestión** y en **BIKAIN** las actuaciones concretas en este ámbito, dotándolas de los recursos necesarios y anotando en **Adierazleak** las mediciones correspondientes a los indicadores previamente establecidos.

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, todas las personas hemos realizado acciones de formación y aprendizaje específicas en este ámbito en varias ocasiones 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.



La Reflexión Estratégica 2021-2024 recientemente llevada a cabo ha sido alineada completamente con los ODS, integrándolos en el **Plan Estratégico** y en el **Cuadro de Mando Integral**.

Además, conscientes de la importancia de la sociedad vasca como uno de nuestros principales Grupo de Interés, en la nueva Estrategia hemos incorporado un objetivo estratégico 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 de nuestros Grupos de Interés sobre la responsabilidad social de ELIKA, realizamos encuestas con diferente periodicidad a Sociedad, Clientes y Colaboradores, Proveedores y

Personas de ELIKA. En estas encuestas preguntamos por la percepción 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 citados 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:

- **I12a-Responsabilidad con el medio ambiente: 7,88**
- **I13a-Responsabilidad social: 8,78**
- **I15a-Uso y normalización del euskera: 7,11**
- **I17a-Fomento de la Igualdad: 9,33**

## 1.5. PERSONAS E INNOVACIÓN

La innovación se gestiona desde el **Proceso P02**, 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. 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.

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 KnowInn, acciones de benchmarking, la propia gestión por procesos (revisión de procesos y procedimientos) y las autoevaluaciones y/o contrastes anuales.

Todas las personas de ELIKA participamos en el proceso de Reflexión de la innovación en el año 2017, 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. Igualmente, utilizamos habitualmente **dinámicas de creatividad**, 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 (**ANEXO 10**).

El **Berrikuntza Plana** se revisa anualmente y las innovaciones se evalúan en base a sus resultados, con la participación de todas las personas de ELIKA.

Además, 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 las ideas en innovaciones o mejoras en procesos y productos y servicios. Este hecho se evidencia en el indicador **I19-Nº de innovaciones implantadas**, en el que se aprecia un aumento de las innovaciones en los últimos años.

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 (ANEXO 06)** se pregunta sobre ello, recogándose el indicador **I22-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 citados 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.

Por otro lado, también preguntamos a nuestros clientes su percepción sobre si ELIKA es una organización innovadora y tiene capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades. El indicador **I81-Percepción de ELIKA como organización innovadora** también tiene una evolución positiva, situándose en 7,89 en la última encuesta realizada.



02.  
BUENA  
PRÁCTICA





## 2. BUENA PRÁCTICA: LAS PERSONAS Y EL TALENTO, NUESTRO MEJOR INVENTO

El talento de las personas no solo abarca los conocimientos, habilidades y actitudes (lo que hemos englobado bajo el término de competencias) sino que además hace referencia al potencial de aprendizaje, crecimiento y evolución de las personas y al compromiso con la mejora de los resultados de la organización.

Por eso decimos que es nuestro mejor invento, porque el ELIKA hemos constatado que cuando las personas desarrollamos nuestro talento y lo ponemos en práctica, trabajamos con ilusión y motivación, fieles a nuestros valores de eficiencia, confianza, creatividad y motivación, cultivamos las relaciones internas y externas y buscamos continuamente oportunidades de mejora y aprendizaje.

En definitiva, al establecer estrategias para desarrollar el talento en la organización, las personas de ELIKA:

- Trabajamos con profesionalidad y aportamos valor añadido con nuestros productos y servicios.
- Somos cercanas y accesibles y facilitamos la colaboración y cooperación mutua con nuestros Grupos de Interés.
- Proponemos soluciones innovadoras y nos adecuamos a las nuevas situaciones y escenarios.
- Trabajamos con ilusión y nos implicamos en alcanzar los objetivos estratégicos.

Conscientes de la importancia de desarrollar y conservar el talento, en ELIKA llevamos muchos años trabajando en el ámbito de las personas, elaborando planes de desarrollo profesional y personal, trabajando las competencias con diferentes herramientas, realizando autoevaluaciones para detectar fortalezas y debilidades, estableciendo planes de

mejora y planes de formación individuales y grupales, y propiciando espacios para el desarrollo del talento y del talante de las personas. Todo ello con el fin último de seguir aprendiendo, avanzando y mejorando como personas, tanto en nuestra vida profesional como personal, y para generar valor dentro y fuera de nuestra organización.

Toda la gestión de personas de ELIKA, desde la atracción del talento en el proceso de selección y acogida, hasta el cuidado de las personas y el desarrollo de sus competencias, propiciando la polivalencia y animando a retos y proyectos de innovación, está enfocada y encaminada a desarrollar el talento y el talante de nuestras personas.



En esta Guía recogemos diferentes buenas prácticas asociadas a la gestión del talento de las personas de ELIKA que llevamos trabajando y poniendo en práctica en los últimos años, con el afán de que puedan servir de referencia a otras organizaciones que puedan tener interés en avanzar en este terreno y que quieran implantarlas.



## 2.1. UTILIDAD Y ALCANCE

### Alcance de la buena práctica

El alcance de esta práctica es el 100% de la plantilla de ELIKA, ya que la gestión del talento abarca a todas las personas de la organización, desde los candidatos a procesos de selección hasta las personas que se incorporan a la plantilla y todas las personas que participan en los diferentes equipos de proceso, de proyecto y/o áreas de conocimiento, incluida la Dirección.

En el marco de la gestión del talento de las personas de ELIKA, anualmente elaboramos un **Plan de desarrollo profesional y personal** para cada persona, lo que nos permite alinear los comportamientos individuales de todas las personas con la estrategia de la organización.

Este Plan incluye los siguientes apartados:

- Los objetivos individuales a desarrollar en el marco del Plan de Gestión anual.
- Las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas en el Plan de Gestión.
- Un plan de mejora individual respecto a la evaluación de competencias.
- Un plan de formación según las necesidades de formación identificadas.

A principios de año, todas las personas de ELIKA mantenemos una reunión con la Dirección para acordar los objetivos individuales a llevar a cabo en el año, para analizar el grado de avance en las competencias necesarias para desarrollar las responsabilidades y las tareas encomendadas y para definir el plan de formación.

Por otro lado, todas las personas participan tanto en la identificación y definición de los valores, competencias y comportamientos asociados, como en su despliegue, seguimiento y evaluación. Del mismo modo, el 100% de las personas participa en la elaboración y ejecución del plan de formación, en las acciones de benchmarking y en las socializaciones del conocimiento.

### Utilidad de la práctica

La implantación de esta buena práctica ha sido de gran utilidad para consolidar el equipo de ELIKA y ha tenido un gran impacto en la madurez del equipo, generando un contexto de confianza y transparencia considerable, al incorporarse la evaluación 360º de manera participativa.

Igualmente, esta práctica ha reforzado el compromiso y la implicación del equipo con la estrategia y con la gestión avanzada de la organización.

Por otro lado, hemos constatado que el desarrollo del talento de las personas tiene un impacto incuestionable en su motivación hacia el trabajo, ya que nos sentimos bien cuando realizamos actividades para las que somos

competentes y nuestra satisfacción aumenta cuando desarrollamos competencias que nos permiten conseguir logros y objetivos. Tal y como se menciona en el libro de Euskalit *“La máquina de motivar”*, el desarrollo de competencias se relaciona con una mayor motivación, disfrute, utilidad y felicidad.



*“La motivación se consigue haciendo lo que se desea, de forma autogestionada, cada vez mejor y compartiendo con otras personas”*

Por otro lado, la utilidad de los nuevos enfoques de gestión del talento no sólo se evidencia por el número de personas que asumen el liderazgo, sino también por el grado de implicación alcanzado en la definición y seguimiento de la estrategia, para el despliegue de la gestión por procesos y en la relación con los Grupos de Interés.

### Detalle del Sistema de Gestión de Competencias

El sistema de gestión de competencias es una herramienta para la mejora y el crecimiento personal y profesional de todas las personas de la organización.

Actualmente, las competencias de ELIKA se desglosan en dos grandes grupos: competencias técnicas y competencias humanas e interpersonales.

| Competencias técnicas                                                                                                                  | Competencias humanas e interpersonales                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento técnico</li><li>• Competencias TICs</li><li>• Competencias lingüísticas</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Comunicación</li><li>• Innovación y Gestión Avanzada</li><li>• Coordinación y Colaboración</li></ul> |

Cada competencia se asocia a un valor de la organización, y a su vez se desglosa en conocimientos, habilidades y actitudes. Del mismo modo, se han definido unos comportamientos o evidencias observables y medibles para cada competencia, lo que facilita su evaluación posterior (**ANEXO 02**).

Las **competencias técnicas** son inherentes a cada puesto de trabajo y engloban el conocimiento técnico, las competencias en Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y las competencias lingüísticas.

Las **competencias humanas e interpersonales**, han sido definidas para toda la organización y han sido identificadas y trabajadas por todo el equipo de ELIKA. Se han agrupado bajo cinco grandes epígrafes:

### I. Liderazgo

En ELIKA ejercemos un **Liderazgo Compartido**, es decir, tanto la Dirección como todas las personas son responsables de procesos, proyectos o áreas de conocimiento y tienen responsabilidad en la consecución de la Misión y Visión, así como en el compromiso de cumplimiento de los Valores.

En el ejercicio de este liderazgo compartido, todas las personas de la organización participamos activamente en la definición y el despliegue de la estrategia, así como en las reuniones semanales de seguimiento del Plan de Gestión. Del mismo modo, todo el equipo está implicado activamente en la mejora continua y en el camino hacia la excelencia.

Actualmente, la asunción de liderazgo queda evidenciada por la capacidad de tomar decisiones estratégicas por parte de todas las personas de la organización, por la rotación de roles en temas horizontales (actas de las reuniones de los lunes, representación en la negociación del convenio colectivo, etc.) por el reparto de tareas en ausencias, e incluso por el diseño de estrategias de forma independiente, salvando importantes dificultades como la ausencia de la Dirección por una larga enfermedad.

El liderazgo de la Dirección es evaluado anualmente mediante una Encuesta, resumida en el indicador **I38-Grado de Satisfacción con las Competencias Directivas**. Los valores de este indicador se sitúan por encima del 8 desde hace más de 10 años.

### II. Trabajo en equipo

En Erika es prioritario el trabajo en equipo, entendiendo este valor como un beneficio para todas las personas, ya que redundan en la creación de la existencia de un clima laboral positivo en el que nos sintamos a gusto y aumente nuestro compromiso con los objetivos comunes de la organización.

Anualmente, se revisa y actualiza la composición de los diferentes equipos, y en base a las competencias de cada persona, se consensua el liderazgo y el reparto de responsabilidades en los equipos, quedando reflejado en la matriz de equipos (**ANEXO 01**). Los equipos se reúnen de forma periódica y en función de la necesidad de cada equipo, para planificar, ejecutar y supervisar la marcha de los diferentes proyectos y procesos.

La satisfacción de las personas con el trabajo en equipo se mide anualmente mediante el indicador **I28-Grado de**

**Satisfacción con la organización y el trabajo en equipo (R06)**, indicador que a su vez desglosamos en otros dos: **I28a-Grado de Satisfacción con la organización (R07)** y **I28b-Grado de Satisfacción con el trabajo en equipo (R08)**.



Estos dos ámbitos, aun situándose en valores alrededor del 8, son los que generalmente resultan más bajos en la encuesta de satisfacción, por lo que la mayoría de las áreas de mejora que surgen del análisis de las encuestas de personas suelen estar relacionadas con este aspecto.

### III. Comunicación

Queremos sentir que fluye la comunicación en nuestra organización y que los equipos funcionan correctamente logrando los objetivos con el compromiso de todas las personas. Para ello, en 2012 elaboramos un **Plan de Comunicación Interna (ANEXO 08)** que ha ido mejorándose con los años, y en el que detallamos la manera de comunicarnos de manera informal y formal.

Al ser una organización pequeña y tener la disposición de la oficina “en abierto”, la principal manera de comunicarnos es a través del contacto directo entre todas las personas. También tenemos otras vías inmediatas, como un grupo de WhatsApp, la herramienta slack, las aplicaciones de Office 365 o el correo electrónico (denok@elika.eus).

De forma más oficial y sistemática, celebramos una reunión semanal a la que asistimos todas las personas, en la que abordamos la gestión horizontal de los procesos y compartimos la información más relevante del día a día de ELIKA.

Del mismo modo, hemos acordado un **Decálogo de Comunicación Interna (ANEXO 08)** y cualquier persona puede interrumpir las reuniones para indicar su incumplimiento. Igualmente, antes, durante y después de las reuniones, seguimos unas **Pautas para las reuniones eficaces (ANEXO 09)** acordadas por todas las personas de ELIKA, que hemos resumido en un tríptico que está visible en la sala de reuniones, y que hemos compartido con otras organizaciones que han hecho benchmarking con ELIKA y que nos lo han solicitado.





Anualmente valoramos el **I29-Grado de Satisfacción con la información y comunicación (R10)**, siendo este uno de los indicadores con resultados más elevados, situando por encima del 8 precisamente desde el año 2012 en el que pusimos en marcha el **Plan de Comunicación Interna**.

#### IV. Innovación y Gestión Avanzada

La creatividad y la Innovación están presentes en nuestra actividad cotidiana a través de la utilización de diferentes **dinámicas de creatividad (ANEXO 10)** y de herramientas de aprendizaje, como asistencia a actividades de formación, acciones de benchmarking, etc. Igualmente, tenemos interiorizada la mejora continua de los procesos y la propia Gestión Avanzada, realizando anualmente revisiones de los procesos y autoevaluaciones y/o contrastes externos.

Todas las personas de ELIKA participamos en las sesiones mensuales con la consultora IFH en las que realizamos el seguimiento de la Gestión Avanzada y trabajamos conjuntamente las Áreas de Mejora identificadas en las Autoevaluaciones y contrastes anuales.

Hemos elaborado de manera participativa el Plan de Innovación "Berrikuntza Plana", en el que hemos identificado los espacios y canales "Berrikuntza txokoak" para la participación y proposición de nuevas ideas, mejoras e innovaciones y aprovechamos las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para aportar valor a los Grupos de Interés y para crear y mejorar nuestros Productos y Servicios.

Todas las personas participamos en sesiones de formación y asistimos a jornadas de interés en nuestro ámbito de trabajo, y todos los aprendizajes que se consideren relevantes para el resto del equipo son compartidos en sesiones de socialización del conocimiento. Fruto de esta formación externa recibida obtenemos información sobre acciones de mejora e innovación, que tras su correspondiente evaluación se despliega, si procede, a todos los procesos que lo requieran.

En 2016 y 2017 se realizaron sesiones formativas con todo el equipo ELIKA en el ámbito de la innovación. En 2018 realizamos una acción formativa para desarrollar la innovación y creatividad, y trabajamos en la línea del tiempo desde los inicios de ELIKA hasta la actualidad.



Para llevar a cabo esta formación, todo el equipo nos desplazamos a la Torre Madariaga, en Urdaibai, favoreciendo que dicho cambio de entorno y ambiente distendido facilitara el objetivo de innovar.

Otros ejemplos de Berrikuntza Txokoak a nivel interno son las diferentes reuniones del equipo ELIKA, las autoevaluaciones anuales o las reuniones monográficas o de tormenta de ideas, que hemos denominado "Harrikada".

Desde el año 2019, y de manera participativa, se decide el producto o proyecto más innovador y a la persona que propuso la idea y/o que lo ha ejecutado se le hace entrega de un premio, denominado "Sariketa", basado en productos alimentarios locales. En la foto podemos ver la persona galardonada con el premio Sariketa en 2019.



Esta manera de reconocer las actitudes innovadoras ha servido para interiorizar la innovación en la organización, lo que junto con el resto de las acciones de sensibilización del Berrikuntza Plana han tenido impacto en el indicador **I22-Percepción de las personas respecto a nuestra innovación**, que desde 2019 arroja niveles superiores al 9.

#### V. Coordinación y Colaboración

Buscamos en todo momento la cooperación y participación de todos nuestros Grupos de Interés y estamos en contacto continuo con ellos, estableciendo una relación de confianza y mostrando un trato cercano y una gran accesibilidad, tal y como se evidencia en los valores identificados.

Como ya hemos comentado, hemos elaborado un **Mapa Relacional (ANEXO 13)** que visualiza la relación que tenemos con nuestros Grupos de Interés. Todas las personas participamos en esta relación, lo que queda reflejado en varios indicadores, segmentados por persona, como el **I47-Grupos de Trabajo en los que participamos**, el **I41-Nº de solicitudes de nuestros grupos de interés** y el **I48-Nº de reuniones con los clientes**. El análisis que hacemos del resultado de estos indicadores confirma la participación de toda la plantilla en la construcción de esta relación de confianza con los Grupos de Interés.

#### Evaluación de las competencias

Cuando se puso en marcha la evaluación de competencias en el año 2010, esta evaluación se llevaba a cabo por parte de la Dirección, quien asignaba a cada persona un grado de desarrollo para cada competencia. Hasta el año 2012,





esta valoración estaba ligada al sistema retributivo, junto con la evaluación del desempeño.

En el año 2013, comenzamos a realizar las evaluaciones de competencias entre las personas de ELIKA (evaluación 360º). En un primer momento, se identificaban tres puntos fuertes y tres áreas de mejora para cada persona, con el fin de incluir esta valoración en los planes de desarrollo individual.

Se continuó con esta dinámica hasta el año 2017, en el que, tras la definición de las nuevas competencias, se realizó una evaluación más completa, mediante una herramienta informática comercial. Esta herramienta nos permitió evaluar todas las competencias de la organización para cada una de las personas y obtener retroalimentación sobre el desempeño y las competencias. En esta evaluación participó todo el equipo de ELIKA, a excepción de la Dirección.

Este sistema se basa en una autovaloración inicial en la que cada persona hace una valoración preliminar de los diferentes comportamientos asociados a cada

competencia (**ANEXO 03**). Posteriormente, todo el equipo de ELIKA participa en una heterovaloración (360º) que facilita a cada persona un informe con puntos fuertes y áreas de mejora individualizadas. Como consecuencia de esta evaluación, se desarrollan planes de mejora individuales de dichas competencias (**ANEXO 03**).

Esta evaluación 360º se realiza anualmente desde 2018, por lo que ELIKA ya cuenta con un histórico de 3 años, período suficiente para poder conocer la evolución del desarrollo de las competencias de todas las personas.

En la reunión individual que se realiza a principio de año con la Dirección se analizan los resultados de la evaluación de competencias y se analiza su evolución, con el fin de elaborar los planes de mejora individuales.

La satisfacción de las personas con el desarrollo profesional se evalúa anualmente mediante el indicador **I30b-Grado de Satisfacción con el desarrollo profesional (R04)**, superando este indicador el 8,5 durante los últimos 10 años.



La evolución de la gestión del talento en ELIKA se debe, por un lado, a los **procesos de reflexión interna**, y por otro, a los **aprendizajes externos** en los que hemos participado las diferentes personas de la organización.

Todas estas fuentes han contribuido a los diferentes ciclos de mejora que se han ido incorporando a la base de las prácticas ya existentes y a la recombinação de los diferentes enfoques ya consolidados.

### 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...) y desde los últimos 10 años con sesiones mensuales con la facilitadora Isabel Fernández (IFH). Por tanto, desde el año 2007 llevamos a cabo de manera participativa autoevaluaciones anuales, inicialmente en base al modelo EFQM, y posteriormente en base al Modelo de Gestión Avanzada (MGA).

Aunque no de manera sistemática, ya anteriormente habíamos empezado a trabajar en el ámbito de la estrategia de ELIKA, realizando reflexiones estratégicas para periodos cortos (2003-2005 y 2006-2007), y en la gestión de personas, poniendo en marcha la primera encuesta de satisfacción de personas en el año 2004.

Todas las personas de ELIKA hemos venido participando en estas autoevaluaciones y en los procesos de reflexión interna, así como nos hemos implicado activamente en los diferentes equipos de mejora creados para trabajar los diferentes aspectos de la gestión del talento de las personas.



Del mismo modo, tras cada encuesta de satisfacción, ya sea de personas, de clientes, de sociedad o de proveedores, se realiza una reflexión compartida de los resultados, en aras a identificar áreas de mejora para seguir avanzando en la gestión de la organización.

Adicionalmente, a lo largo de los últimos 12 años, hemos utilizado en muchas ocasiones **dinámicas de creatividad** como las cuatro habitaciones del cambio, los seis sombreros de Bono, la línea del tiempo, “la hoja que rota”, tormentas de ideas, generación de ideas por asociación, ideas en 30 minutos, etc. **(ANEXO 10)**.

Gracias a la utilización de estas dinámicas, hemos trabajado las diferentes competencias identificadas para ELIKA, hemos interiorizado nuestros valores, hemos detectado las necesidades de nuestras personas y hemos definido los comportamientos asociados a las competencias identificadas para la organización **(ANEXO 02)**.



Como ejemplo de creatividad e innovación señalamos la elaboración e implantación del **Decálogo de comunicación interna (ANEXO 08)**, que recoge unas reglas de comunicación que todas las personas nos hemos comprometido a seguir. Para su implantación ideamos un sistema que asemeja cada uno de puntos del decálogo a una semilla, que plantamos en un tiesto y simulábamos que regábamos a través de los comportamientos adecuados de las personas, para que finalmente las flores fueran creciendo.

También en ELIKA siempre hemos apostado por las nuevas tecnologías, adoptando el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva certificado por la UNE 166.006 desde el año 2013. Habitualmente utilizamos herramientas tecnológicas para nuestra gestión diaria, como las aplicaciones del entorno Office 365 o la aplicación de gestión Bikain, diversas aplicaciones para comunicación interna (Slack, WhatsApp), para envíos de boletines y notificaciones (Mailchimp, Acumbamail), para lanzamiento de encuestas (SurveyMonkey), etc.

Una de las novedades importantes incorporadas a esta práctica que detallamos en esta guía es la utilización de una **herramienta informática Primalogik** para llevar a cabo la evaluación de competencias, que permite, por un lado, realizar esta evaluación 360º de manera anónima y, por otro, aportar informes individuales y grupales, así como comparativas con respecto a la media de la organización, lo que sirve de base para elaborar los planes anuales de formación.



## Aprendizajes externos

Las mejoras implantadas en lo que a gestión del talento se refiere también han sido motivadas por las diferentes **formaciones** recibidas en este ámbito por todas las personas de la organización.

Desde el año 2011, se define anualmente el **Plan de formación de ELIKA**, que recoge tanto la formación dirigida a toda la organización como a las diferentes personas que la integran. La elaboración de este Plan se ha ido mejorando con los años, hasta la sistemática que tenemos en la actualidad.

En primer lugar, realizamos un **Diagnóstico de Necesidades de Formación (DNF)**, en el que volcamos tanto la información que se extrae del análisis de la encuesta 360º de evaluación de competencias y de la reunión individual con la Dirección, como las solicitudes de formación hechas por cada persona (**ANEXO 04**).

En este DNF se detallan todas las necesidades de formación identificadas, así como de donde surge esta necesidad, bien sea de la autoevaluación, de las actividades a realizar en el Plan de Gestión, de las encuestas de personas, de la evaluación de competencias o de las entrevistas con la Dirección. Del mismo modo, cada persona identifica la competencia a mejorar, el comportamiento que cambiará con la formación que se propone y el objetivo que se logrará en ELIKA con dicha formación, todo ello en línea con los objetivos estratégicos y los procesos de la organización.

Una vez todo el equipo de ELIKA ha cumplimentado el DNF, se prioriza la formación por parte de la Dirección, según los siguientes criterios:

- Necesidad de la formación.
- Impacto económico.
- Relevancia o impacto para la empresa.

Finalmente, cada vez que una persona realiza un curso de formación, se valora la formación recibida y su aplicabilidad en el puesto de trabajo, completando el **Registro de formación (ANEXO 05)**.

A principios de 2020, una persona del equipo del proceso de personas acudió a un curso organizado por Emana sobre “Evaluación de la formación en la empresa”. En ese curso se mostraban 6 aspectos a evaluar en cada formación, tal y como se puede ver en la imagen de la pirámide adjunta. A partir de entonces, hemos incorporado a nuestro sistema la evaluación de la efectividad de la formación, incluyendo en el DNF además de los indicadores que ya teníamos hasta entonces, otros campos como los comportamientos que cambiarán o el objetivo que se logrará con el plan de formación.

De esta manera, una vez finalizado el año, resulta más sencillo evaluar la efectividad de la formación, mediante el contraste de la formación recibida y su aplicabilidad con lo inicialmente contemplado en el DNF.



Este ejercicio se realiza de manera individual, para lo que cada persona realiza este contraste, completando la valoración personal sobre la utilidad de dicha formación y si se ha logrado el objetivo, es decir, si la competencia o el comportamiento ha cambiado. Esta valoración se realiza mediante un sistema que hemos diseñado, a modo de semáforo, en el que se indica:

- **Verde:** si se ha logrado el Objetivo, ha mejorado la competencia o ha cambiado el comportamiento que se indicó en un principio.
- **Naranja:** si a pesar de haber realizado la formación no se ha conseguido el objetivo inicialmente marcado.
- **Rojo:** si no se ha realizado la formación pese a haberla diagnosticado como una necesidad. Los motivos pueden ser porque no haya habido oferta sobre esa temática o por otros motivos.

Finalmente, la Dirección comprueba el cumplimiento del plan de formación de cada persona, teniendo en cuenta los indicadores de formación segmentados por persona: **I34-Horas de formación recibida (R12)**, **I36-Inversión en formación (R13)** y **I37-Grado de Satisfacción con la formación recibida**. Todo esto es contrastado con cada persona en el primer trimestre del año, en las entrevistas individuales con la Dirección.

En los últimos años han aumentado los indicadores de rendimiento relacionados con la formación: **I34-Horas de formación recibida (R12)** y **I36-Inversión en formación (R13)**. Cabe destacar que, en el año 2020 motivado por la pandemia, se ha hecho más formación y en formato on-line, resultando el indicador de percepción **I30a-Grado de Satisfacción con la política de formación (R11)** más elevado que en años anteriores, llegando a los 9 puntos.

Del mismo modo, tras cada curso de formación que realizamos, se valora si procede compartir el conocimiento adquirido y se realiza una **socialización del conocimiento** adquirido al resto del equipo. También se transmite el conocimiento de forma continua a través de la interacción entre las personas, así como con los **GI**.

Adicionalmente, toda la documentación asociada a la formación que recibe cualquier persona de ELIKA es archivada en carpetas compartidas en el sharepoint. Esto permite que, al compartir conocimiento y documentación, más de una persona conozca el mismo ámbito, impulsando con esto la polivalencia y la flexibilidad para adaptarse ante cambios de situaciones. La incorporación de estas buenas prácticas en el ámbito de la socialización es fruto del benchmarking llevado a cabo con IKERBASQUE en el año 2009.

En la ejecución de este Plan de Formación, se priorizan siempre las formaciones dirigidas a todo el equipo de ELIKA en el ámbito de la gestión del talento. A modo de ejemplo, se detallan en la siguiente tabla algunas de las formaciones grupales en las que hemos participado, con el fin de avanzar en la adquisición de las diferentes competencias.

| Año  | Entidad          | Título                                                                                                      |
|------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2006 | LOOP             | Trabajo en equipo                                                                                           |
| 2007 | ASLE             | Gestión por competencias                                                                                    |
| 2008 | ENBOR            | Taller de liderazgo                                                                                         |
| 2008 | IFH              | Trabajo en equipo<br>Reuniones eficaces                                                                     |
| 2009 | ASLE             | Mejora competencia de comunicación                                                                          |
| 2011 | TALDEKA          | Formación en habilidades conversacionales                                                                   |
| 2012 | IFH              | Despliegue del liderazgo "hacia fuera"                                                                      |
| 2012 | VESPER           | Taller de creatividad                                                                                       |
| 2013 | IFH              | Liderazgo y reconocimiento                                                                                  |
| 2015 | KnowInn          | Gestión de equipos multidisciplinares                                                                       |
| 2016 | IFH              | Liderazgo compartido                                                                                        |
| 2016 | Q-epea           | Liderazgo, creatividad e innovación en las Administraciones Públicas                                        |
| 2017 | Habla y disfruta | Herramientas Activas Avanzadas para mejorar nuestras intervenciones ante los medios de comunicación social. |
| 2017 | Q-epea           | Trabajo en equipo: Design Thinking                                                                          |
| 2018 | IFH              | Desarrollo del talento: comunicación y reconocimiento                                                       |
| 2018 | KnowInn          | Gestión de personas: evaluación de competencias y planes de formación                                       |
| 2018 | Q-epea           | Job Crafting, dirección armónica y personas felices                                                         |
| 2020 | KnowInn          | GTD: productividad personal                                                                                 |
| 2021 | IFH              | Planificación y gestión del tiempo                                                                          |

Por otro lado, otra 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 Confederación Vasca de Fundaciones (FUNKO), las redes europeas en las que participamos desde el año 2002, los

grupos de trabajo del entorno de nuestra viceconsejería (Katilu, PEGA, RIS3, Igualdad, etc), 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.

Adicionalmente, la **participación en los diferentes grupos de trabajo y la asistencia a reuniones** con clientes también suponen una fuente de aprendizaje externo, que muchas veces se traduce en nuevos proyectos, tal y como dejamos constancia de ello en las actas de las reuniones semanales bajo el epígrafe de "entornos de interés".

Por otro lado, en las **evaluaciones externas** a las que nos hemos presentado, tanto en 2014 en la que obtuvimos la Q de Plata como en 2019 cuando fuimos reconocidos con la A de Oro, así como en los años 2009, 2016 y 2018 en los que recibimos la visita de **equipos de contraste** de Euskalit, hemos extraído aprendizajes importantes que han impulsado mejoras considerables en el desarrollo del talento de las personas. A modo de ejemplo, citar la reciente utilización del test de Belbin para trabajar los roles de comportamiento en los equipos, fruto de la sugerencia del equipo evaluador en el año 2019.

Finalmente, es de destacar el aprendizaje obtenido en las visitas de **benchmarking** realizadas en gestión del talento de las personas, entre los que destacamos los siguientes:

| Año  | Entidad                  | Benchmarking                                                         |
|------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 2007 | EUSKALIT                 | Encuesta de Satisfacción de Personas<br>Sistema de recogida de ideas |
| 2008 | AZTI                     | Sistema de Gestión por competencias y evaluación del desempeño       |
| 2008 | NEIKER                   | Selección de personal                                                |
| 2009 | EUSKALIT                 | Gestión por procesos y mejora continua. Proceso de personas          |
| 2009 | IHOBE                    | Gestión de competencias                                              |
| 2009 | IKERBASQUE               | Socialización del conocimiento                                       |
| 2011 | IHOBE                    | Plan de Comunicación Interna                                         |
| 2011 | EUSKALIT                 | Simplificación de la batería de indicadores                          |
| 2012 | Entidades Viceconsejería | Coordinación acciones comunicación                                   |
| 2012 | EUSKALIT                 | Proyectos de compromiso con la sociedad                              |
| 2013 | NOVIA SALCEDO            | Reconocimiento                                                       |
| 2013 | EUSKALIT                 | Reconocimiento                                                       |
| 2014 | EUSKALIT                 | Liderazgo                                                            |
| 2017 | ACHIPIA                  | Política de comunicación a ciudadanía                                |
| 2019 | AQUITANIA                | Incorporar producto local en comedores escolares                     |
| 2019 | ERANET SUSAN             | Involucrar a los Grupos de Interés en los proyectos                  |





|      |            |                                              |
|------|------------|----------------------------------------------|
| 2019 | IKERBASQUE | Comparativa indicadores                      |
| 2019 | EUSKALIT   | Gestión de alianzas<br>Innovación y Sociedad |
| 2019 | INNOBASQUE | Gestión de la innovación                     |

## Evolución de la práctica

El actual sistema de desarrollo de talento en ELIKA es el resultado del trabajo llevado a cabo en este ámbito en los últimos 12 años. Inicialmente, la metodología se adaptó del sistema de evaluación del desempeño que tenían implantado en AZTI. Posteriormente ha sido sometido a varios ciclos de mejora, incorporando la selección de nuevo personal, según se detalla en la siguiente tabla:

| Año  | Algunas mejoras implantadas que contribuye al desarrollo del talento en Erika                                                |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2008 | Primer procedimiento de gestión por competencias<br>Panel de competencias con cuatro grados de desarrollo                    |
| 2010 | Definición de los perfiles profesionales de ELIKA<br>Identificación del grado de desarrollo de competencias para cada perfil |
| 2011 | Gestión de competencias desligada del sistema retributivo                                                                    |
| 2012 | Coaching equipos (EDE): mejora dinámica reuniones, racionalizar tiempos                                                      |
| 2014 | Planes de desarrollo individual, evaluación de competencias ligada al plan de formación                                      |
| 2015 | Test MBTI: estilo de liderazgo de las personas                                                                               |
| 2016 | Definición de nuevos valores, comportamientos evidenciables y competencias                                                   |
| 2018 | Desglose de competencias en conocimientos, habilidades y actitudes                                                           |
| 2018 | Ejercicio de reconocimiento: jugador ideal                                                                                   |
| 2018 | Revisión del proceso de selección: encuesta satisfacción de la acogida                                                       |
| 2020 | Test de Belbin: roles de equipo de las personas                                                                              |
| 2020 | Evaluación de la efectividad de la formación                                                                                 |
| 2020 | Redefinición de valores, contraste y alineación con competencias                                                             |
| 2021 | Test de bridge, estilos relacionales de las personas                                                                         |

Por otro lado, el procedimiento de elaboración de los Planes de Formación ha sido revisado en varias ocasiones, la última en el año 2018 a raíz de un curso KnowInn realizado por una persona recién incorporada al equipo del Proceso de Personas, cuyo proyecto se centró en este ámbito. Esto quedó reflejado en la **Encuesta de Satisfacción de las Personas** de 2018, en la que subieron los valores de los indicadores **I30a-Grado de satisfacción con la formación (R11)** y **30b-Grado de Satisfacción con el Desarrollo Profesional (R04)**.

Recientemente, y tras la realización de un curso sobre evaluación de la formación, se ha mejorado tanto el Diagnóstico de Necesidades de Formación como el Registro, tal y como ya se ha explicado anteriormente (ANEXOS 4 Y 5).

## Herramientas e Innovaciones

Se ilustra a modo de ejemplo algunas de las metodologías utilizadas para la práctica que se describe, así como el origen de la herramienta y la utilidad de la misma.

### Test MBTI

Tras la asistencia de una persona a un curso de KnowInn sobre gestión de equipos multidisciplinares en el año 2015, se realizó un ejercicio con todo el equipo de ELIKA con el fin de conocer el estilo de liderazgo de cada persona, utilizando el inventario tipológico Myers-Briggs (MBTI). Para ello, se hicieron cuestionarios individuales para que cada persona pudiera reconocer su estilo de pensamiento y de conducta habitual, para evaluar cómo las personas perciben el entorno y toman decisiones.



Posteriormente, se compartieron los resultados con todo el equipo de ELIKA. Este ejercicio se repitió en el año 2019, puesto que se habían incorporado personas nuevas al equipo, compartiéndose de nuevo los resultados en una sesión plenaria. En la imagen se muestran los resultados de este test.

### Test de Belbin

Siguiendo la recomendación del equipo evaluador de Euskalit, durante el año 2020 realizamos el **test de Roles de Equipo de Belbin**, que identifica los roles de las diferentes personas de los equipos y detecta posibles carencias o roles potenciales a asumir. Este ejercicio lo realizamos para todas las personas del equipo, de manera individual (autopercepción) y con observadores. También se realizó el test para el equipo de ELIKA, para algunos equipos de proceso y para identificar el perfil necesario en la plaza que se cubrió en 2020. Los informes Belbin constituyen una herramienta potente, fiable y validada que permiten comprender cómo se comporta una persona en el trabajo y proporcionan una visión de cómo contribuyen en el ámbito individual, relacional y de equipo.

El resultado de estos informes es muy útil para asegurarnos de utilizar nuestras fortalezas de la manera más ventajosa posible para la organización y de gestionar

las habilidades lo mejor que podamos. Del mismo modo, los informes de Belbin nos ayudan a ser conscientes de nuestras posibles dificultades y por tanto hacer un esfuerzo para evitarlas. Esto ayuda a **construir equipos** de alto rendimiento, **maximizar las relaciones** de trabajo y a que las personas crezcan al aprender sobre sí mismas.

En lo que respecta al equipo de ELIKA, en la imagen se muestra el resultado obtenido, evidenciándose que los roles están muy compensados, ya que están representados todos ellos, tanto los roles sociales como mentales y de acción, siendo un equipo altamente eficiente en el que se aprovecha al máximo su sólido conocimiento y experiencia, algo fundamental para el trabajo que desarrollamos.



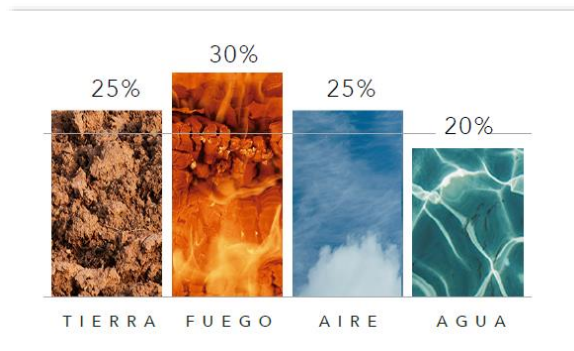
### Herramienta Bridge

Como consecuencia de un área de mejora identificada en relación a la comunicación interna en la última **Encuesta de Satisfacción de Personas** realizada, en el año 2021 hemos analizado los estilos relacionales de todas las personas de la organización mediante la **herramienta psicosométrica Bridge**.

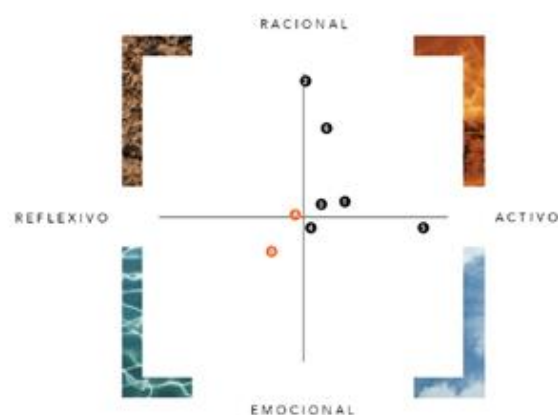
La herramienta utiliza los cuatro elementos de la naturaleza que simbólicamente representan cada uno de los estilos de relación. Cada persona se caracteriza por una combinación única y diferente de estos cuatro estilos, que determina la forma de comunicar y relacionarse. El informe individual muestra el porcentaje de cada estilo que posee cada persona, facilita una explicación detallada de la aportación de valor y del uso ineficaz de cada estilo y facilita pistas concretas para relacionarse con el resto de estilos.

Gracias a los informes que emite esta herramienta, podemos autoconocernos mejor y entender los estilos de comunicación de todas las personas del equipo. De esta manera, podemos trabajar individualmente diferentes estrategias para comunicarnos mejor y para entendernos con todos los estilos, tanto internamente como hacia el exterior, facilitando así las relaciones interpersonales.

En la siguiente gráfica se muestra un ejemplo de resultado del test de Bridge individual, de una de las personas de la organización.



Por otro lado, esta herramienta también nos presenta una imagen del equipo de ELIKA, que nos permite conocer cómo está el equipo en los ejes de toma de decisiones y ritmo vital. Como puede verse en la figura adjunta, según el modelo de relaciones Bridge, hay una preferencia del equipo de ELIKA hacia la acción y lo racional, por lo que deberemos tener en cuenta que las personas que no se encuentren en este estilo podrían sentirse fuera de la dinámica habitual, e incluso retadas por el equipo. Igualmente, podría existir el peligro de que los miembros de otro estilo más emocional o reflexivo tengan tendencia a ir hacia el estilo dominante, perdiendo el grupo la aportación de valor de ese estilo.



No obstante, también contamos con personas de estilo múltiple que son capaces de desarrollar diferentes “idiomas relacionales”. Por otro lado, también en ocasiones contamos con personas externas que nos aporten la energía “tierra” que constatamos que es un lenguaje que tenemos que desarrollar más.

### 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:

- El Proceso de personas ha sido compartido varias veces con compañeros de los diferentes cursos relacionados con el tema a los que hemos asistido (Gestión de equipos multidisciplinares en 2015, Gestión de personas en 2018, Evaluación de la formación en 2020, etc.).

- El tríptico de reuniones eficaces (**ANEXO 09**) nos lo han solicitado en varias reuniones presenciales, ya que está colocado de manera visible en la sala de reuniones de nuestra oficina. Del mismo modo, nuestra aliada y facilitadora IFH nos lo solicitó para utilizarlo como referencia en los cursos que imparte en otras organizaciones.
- El **Plan de Comunicación Interna (ANEXO 08)** fue compartido en 2015 con las entidades de nuestra viceconsejería en una reunión de Katilu, que se constituye como un espacio en el que compartir experiencias y aportar valor a las diferentes organizaciones del sector agroalimentario.
- La evaluación de competencias (**ANEXO 03**) y el plan de formación (**ANEXOS 04 Y 05**) fueron compartidos en la jornada de intercambio de BBPP del Grupo de entidades deportivas, del Grupo de Gestión Avanzada de Salud de Euskalit (2020), en la que se realizó una presentación de esta buena práctica..

Adicionalmente, en el marco de la gestión Avanzada, 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, entre ellas la práctica que se detalla en esta Guía.



## 2.3. ORIENTACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS

En el Proceso de Personas P03 se identifican las **Necesidades y Expectativas** de los Grupos de Interés a los que va dirigida esta buena práctica, con el fin de adecuar el proceso para lograr su satisfacción.



### Selección y Acogida de nuevo personal

Mediante el **Proceso P03** gestionamos la Selección de nuevo personal para la Fundación, donde se detalla la sistemática que logra la máxima adecuación posible entre la persona candidata y las responsabilidades a desarrollar en ELIKA, teniendo en cuenta las competencias requeridas, el perfil académico y profesional y las aspiraciones personales de la persona interesada (**ANEXO 07**).

Al ser una organización pequeña, no es habitual que haya mucho movimiento de personas. Las últimas contrataciones han tenido lugar los años 2008, 2014, 2018 y 2020, lo que nos ha servido para mejorar y revisar este procedimiento de selección. Para la primera contratación en 2008, realizamos una acción de benchmarking con NEIKER con el objeto de conocer los trámites necesarios para la contratación. En el año 2014 se hizo a nivel interno, lo que supuso mucha carga de trabajo administrativo, ya que se recibieron muchas solicitudes que hubo que tramitar. En el año 2018, el proceso de contratación se hizo a través de una empresa de selección, lo que simplificó mucho el proceso y a la vez se garantizó la equidad e igualdad del procedimiento. Finalmente, en el año 2020 se utilizaron los servicios de Lanbide para llevar a cabo la última contratación que ha habido.

Una de las mejoras introducidas como consecuencia de estas revisiones fue la elaboración del **Plan de Acogida** del nuevo personal en 2014, con el fin de establecer un Plan para la incorporación de las personas de forma rápida, eficaz y amigable, y facilitar su conocimiento y adaptación a la estrategia, valores y dinámica de ELIKA (**ANEXO 07**). Actualmente, cada vez que incorporamos a una persona fija o eventual, el responsable del **Proceso P03** designa un tutor o tutora, que se encarga de la formación inicial y del plan de acogida individualizado, con el fin de acelerar el conocimiento de las condiciones laborales, entorno físico, personal de ELIKA, dinámica, orden interno y actividades a desarrollar. En la acogida de las nuevas personas que se incorporan participa toda la plantilla.

Una vez transcurridos 6 meses desde la incorporación, el plan de acogida es evaluado y las mejoras detectadas son incluidas en una nueva versión del plan de acogida (**ANEXO 07**). El indicador **I32-Grado de satisfacción con la acogida** en la última incorporación ha sido de 10.

Como consecuencia de la valoración de las dos personas incorporadas en 2018, se mejoró el sistema de documentación a facilitar a las nuevas incorporaciones, lo que la persona que se incorporó en 2020 valoró favorablemente. Del mismo modo, esta persona valoró muy positivamente la dedicación e implicación de todas las personas del equipo de ELIKA en su acogida.

Por otro lado, en el año 2019 una persona que llevaba más de 10 años trabajando en ELIKA dejó la organización voluntariamente, lo que nos dio la oportunidad de trabajar la despedida y desconexión e incorporar este aspecto en el proceso de personas. Para ello, le hicimos llegar una encuesta en la que nos diera su opinión sobre el cuidado de las personas en ELIKA y sobre la forma en la que se había hecho el cierre. Las aportaciones recogidas ayudaron a poner en valor la gestión del talento en ELIKA, ya que valoró muy positivamente el trabajo realizado en desarrollo de competencias y en formación, la polivalencia de las personas, la participación activa de todo el equipo en la estrategia y en la toma de decisiones, el clima laboral y la transparencia de la organización. Del mismo modo, pudimos evidenciar la importancia de reconocer el trabajo a las personas y la necesidad de simbolizar las despedidas mediante algún evento, como una comida o similar.

### Condiciones laborales y beneficios sociales

Por el tamaño de la organización, no nos corresponde tener un comité de trabajadores propio, por lo que, de cara a pactar bienalmente las condiciones laborales con la Dirección, se nombra una persona representante de las personas trabajadoras, rol que es rotatorio entre todas las personas de ELIKA.

De estas condiciones laborales y de la organización del trabajo, así como de las licencias y permisos, las atenciones sociales y de salud laboral de todo el personal,





se deja constancia en la firma del **convenio colectivo**, que nos afecta a todas las personas trabajadoras de ELIKA. Anualmente, en base a las horas establecidas en el convenio y a los festivos decretados, se establece el **calendario laboral anual**, así como los **calendarios de vacaciones** a disfrutar por todo el personal.

Si bien el buen estado de la organización es muy importante, las personas que están en ella y que constituyen su esencia lo son aún más. Por eso en ELIKA damos mucha importancia a la conciliación de la vida laboral y personal y familiar. Algunas de las medidas implantadas en este sentido son las siguientes:

- Jornada laboral a elegir (jornada continua o partida).
- Flexibilidad horaria en la jornada diaria de trabajo y en el disfrute de las vacaciones.
- Facilidad para solicitudes de reducción de jornada y excedencias para el cuidado de hijos e hijas.
- Posibilidad de realizar teletrabajo, cumpliendo las condiciones establecidas en el convenio.

Evidencia de esta conciliación es que en los últimos años dos personas han disfrutado de una excedencia voluntaria para el cuidado de menores de tres años, y actualmente hay tres personas que disfrutan de una reducción de su jornada laboral para el cuidado de menores de doce años. Del mismo modo, en los últimos años se han concedido permisos en verano a varias personas para el cuidado de menores, en aras a favorecer dicha conciliación.

Por otro lado, en el convenio colectivo figuran los salarios asignados a cada categoría profesional. Tras varios años de congelación salarial, estos importes han sido actualizados en los últimos años con varias subidas, según se ha ido pactando por el Consejo de Gobierno.

Además de los aspectos puramente retributivos y de las mejoras en las condiciones laborales ya mencionadas, ELIKA ha establecido una serie de **beneficios sociales** para el personal de la organización. Estos beneficios son consecuencia de las mejoras introducidas en la aplicación de nuestra política para responder a las necesidades de las personas. Todas las personas de ELIKA gozan de unos beneficios sociales, por citar alguno:

- Contratación de un seguro de accidentes vida y responsabilidad civil.
- Subvenciones para la formación en idiomas.
- Actos sociales: comida de Navidad, celebraciones, etc.
- Posibilidad de solicitud de anticipos.
- Servicio de vigilancia de la salud.
- Contratación de planes de pensiones

Por otro lado, y con el objetivo de tener garantizadas unas adecuadas condiciones de salud y seguridad en el trabajo, en 2012 desarrollamos un **Plan de Prevención de Riesgos Laborales (PRL)** en colaboración con un servicio externo de prevención. En el marco de este Plan, se han llevado a cabo actividades de formación e información dirigidas a promover un mayor conocimiento de los riesgos derivados del trabajo y de las medidas preventivas a adoptar para minimizar los riesgos laborales. Adicionalmente, contamos con un servicio de vigilancia de

la salud, mediante el cual todas las personas se someten anualmente a un reconocimiento médico voluntario.

La eficacia de las actividades relacionadas con la **PRL** se evidencia en el hecho de que nunca se ha registrado ningún accidente laboral y en la escasa incidencia de bajas laborales, tal y como muestran los indicadores **I39-Índice de absentismo por enfermedad común** e **I40-Índice de absentismo por accidente laboral**, que se mantienen a cero desde hace varios años.

La satisfacción de las personas con las condiciones laborales queda reflejada en el indicador **I27-Grado de satisfacción con las condiciones de trabajo (R5)**, que desde 2008 hasta 2012 aumentó dos puntos y a partir de entonces se ha mantenido por encima de 8.

Por otra parte, la mejora en las condiciones laborales y salariales, junto con los beneficios sociales, son aspectos que hacen que el indicador **I25-Grado de motivación de las personas (R2)** haya aumentado a lo largo de los años en casi tres puntos.

### Adaptación al COVID-19

El último año 2020 ha sido especialmente complicado por la situación de la pandemia provocada por la COVID-19. En este contexto, cabe hacer una mención especial a la adaptación del equipo de ELIKA a esta nueva situación.



Cuando comenzó el confinamiento, todas las personas de ELIKA estaban habituadas al teletrabajo, por lo que la adaptación a la nueva forma de trabajo fue relativamente fácil. Mantuvimos las reuniones semanales de manera telemática y realizamos varias formaciones, sobre la COVID-19, sobre el uso de mascarillas y sobre los riesgos asociados al teletrabajo, tanto ergonómicos como psicosociales. Se facilitó a todas las personas recomendaciones para evitar estos riesgos: fijar un horario, hacer pausas, separar el ámbito familiar y laboral, ejercicio físico, etc.

Una vez recuperada la actividad en la oficina, se ha continuado haciendo turnos para teletrabajar y seguir dando un servicio de calidad, no afectando esto en el día a día de ELIKA.

Incluso en los casos en que se han producido situaciones de confinamiento domiciliario, esas personas han podido trabajar desde casa porque ya que tenían los medios adecuados (equipo en red con acceso a toda la



documentación, calendarios compartidos, horarios adaptados, reuniones online, etc.).

Al finalizar el año, con el fin de conocer cómo se había vivido este año tan especial por parte de las personas de ELIKA, la Dirección pidió la redacción de unas líneas acerca de cómo había sido ese año para cada una de ellas, tanto en el ámbito laboral como en el personal. Posteriormente, cada persona se reunió con la Dirección para analizarlo conjuntamente, y ver la afección de la pandemia en la forma de afrontar el trabajo de las personas, así como en la consecución de sus objetivos. Todo ello, con el fin de analizar la forma en que desplegamos nuestro valor de creatividad y adaptación, constatando la distinta manera que cada persona tiene para afrontar los cambios o las situaciones imprevistas, dando así un paso más en el descubrimiento de la habilidades y talento de las personas del equipo.

Habiendo sido el reconocimiento uno de los ámbitos con menor puntuación en la última encuesta de satisfacción, a pesar de que ELIKA ya consensuó una definición de reconocimiento, se pidió a todas las personas del Equipo una reflexión individual sobre el reconocimiento, lo que permitió ver las diferentes formas de entenderlo y sobre todo de percibirlo. Esto es otro método de conocernos y entendernos mejor, individual y colectivamente.

## 20 Aniversario

Este año 2021 celebramos dos décadas desde la creación de ELIKA. Antes de la pandemia teníamos pensado organizar un evento multitudinario con el fin de festejar este acontecimiento, pero las nuevas medidas de distanciamiento social y el tener que evitar las aglomeraciones ha frustrado nuestros planes.

No obstante, hemos elaborado un video conmemorativo de este aniversario, en el que hemos aprovechado para dar a conocer a nuestros Grupos de Interés la importante labor que hemos realizado todos estos años, y de paso comunicar nuestra nueva Estrategia ([acceso al video](#)). Este video ha sido difundido a través de nuestros canales habituales de difusión, como la página web y las redes sociales.

Del mismo modo, se ha diseñado un logo conmemorativo del 20 aniversario que se ha incluido en la página web de ELIKA y en todas las firmas del mail de todas las personas de la organización.

Adicionalmente, el 1 de marzo de 2021, coincidiendo con el día de inicio de actividad en ELIKA en el año 2001, se conmemoró esta fecha con un desayuno con todo el equipo de personas actual. Además, se tuvo un especial reconocimiento a las cuatro personas que comenzaron a trabajar en dicha fecha y que cumplían 20 años prestando sus servicios para ELIKA. En este pequeño acto, se les hizo entrega de una figura de cerámica diseñada para el acontecimiento por una artista local.



## Identificación de nuevos talentos de las personas

Como ya se ha dicho, en ELIKA ponemos especial énfasis en identificar y desarrollar el potencial de nuestras personas para desarrollar su talento y que puedan aflorar las habilidades de las personas.

Para poder crear un ambiente distendido y de confianza, se promueven actividades del equipo fuera de la oficina, que ayudan a mostrar con seguridad habilidades no visibles o evidentes. En este contexto, se organizan comidas en verano y en navidades, incluyendo alguna excursión como visitas culturales, paseos en barco, etc. e incluso sesiones de trabajo fuera del contexto laboral habitual.



También impulsamos al equipo a salir de la zona de confort para desarrollar su talento. Como ejemplo, todas las personas participan en entrevistas en medios de comunicación, impartiendo ponencias en jornadas, grabando videos con píldoras informativas, asistiendo a foros para compartir experiencias, etc. Esto nos sirve para descubrir nuevos talentos en comunicación, algo que sin duda seguiremos aprovechando y dando continuidad.

En esta potenciación del descubrimiento del talento de las personas y su desarrollo para lograr resultados visibles tenemos varios ejemplos, como es el caso de personas que han demostrado grandes habilidades de comunicación, bien ante una cámara o a la hora de diseñar páginas web y maquetar contenidos, habilidades que en principio no se les exigían y que han ido aflorando con el tiempo.



Por otro lado, también han aparecido nuevas sinergias en grupos internos de ELIKA, lo que ha propiciado que hayan surgido nuevas ideas que han podido ser desarrolladas y que han tenido como consecuencia el desarrollo de talento de las personas. En la foto un ejemplo de ello materializado en la página web de [zerodespilfarro.eus](http://zerodespilfarro.eus), cuyos creadores obtuvieron el premio Sariketa 2020.



Adicionalmente, cuando detectamos obstáculos, actitudes, limitaciones que pueda afectar y frenar el desarrollo del talento propio o del equipo, ponemos los medios para evitarlo. En dos ocasiones hemos contratado los servicios de Coaching individual, por haber identificado aspectos actitudinales que si se modificaban, podían revertir en un mejor desarrollo profesional y con ello dar un impulso al talento.

### Satisfacción de las personas

Con el fin de conocer, revisar y mejorar la estrategia de gestión de personas, toda la plantilla rellenamos la **Encuesta de Satisfacción de Personas (ANEXO 06)**, segmentada por sexo, en la que recogemos los aspectos más significativos de la satisfacción, que es expresada libremente. A pesar de su carácter voluntario, todas las personas, a excepción de la Dirección, rellenamos anualmente esta encuesta.

Pusimos en marcha la **Encuesta de Satisfacción de Personas** en el año 2004, como consecuencia del benchmarking realizado con AZTI, rellenándose inicialmente de forma bienal, y a partir de 2010 de forma anual. En las 7 revisiones que hemos efectuado se han ido incorporando mejoras, tratando de lograr una mayor concreción en las preguntas, aunque se siguen manteniendo los mismos aspectos a evaluar para poder contar con una comparativa adecuada de resultados.

Una vez realizadas las encuestas, los resultados son analizados por el equipo de personas, quien a su vez las compara con los resultados de años anteriores y con los de otras organizaciones, y detecta los aspectos positivos y las áreas de mejora que requieran intervenciones específicas. Los resultados y conclusiones se presentan en una reunión plenaria, en la que se priorizan las áreas de mejora, teniendo en cuenta los **Objetivos Estratégicos** de la organización. Una vez implantadas las mejoras, se evalúan nuevamente en las siguientes encuestas de satisfacción.

Ejemplo de alguna de las mejoras derivadas de los resultados de la **Encuesta de Satisfacción de Personas** son la constitución, en 2010, de equipos de mejora para trabajar el reconocimiento y el trabajo en equipo y la comunicación, o la redefinición de equipos de trabajo en 2018. Los impactos de estas acciones de mejora se evidencian en los indicadores de **I28b-Grado de satisfacción con el trabajo en equipo (R8)**, **I29-Grado de Satisfacción con la información y comunicación (R10)** y **I31-Grado de Satisfacción con el reconocimiento (R9)**, cuya evolución es favorable en los últimos años.

### Orientación a otros Grupos de Interés

Esta práctica está dirigida casi exclusivamente a las personas de la organización, por lo que su incidencia en este Grupo de Interés es evidente, como ya hemos detallado hasta ahora.

No obstante, de manera indirecta, esta práctica tiene un impacto en los demás grupos de interés de ELIKA, ya que si una persona está satisfecha en su trabajo, siente que es parte de la organización y está orgullosa de pertenecer a ella, lo que aumentará su motivación y traerá su mejor versión al trabajo.

En consecuencia, el desarrollo del talento de nuestras personas tendrá impacto especialmente en nuestros clientes a quienes dirigimos nuestros productos y servicios, por los siguientes motivos:

- Una de nuestras principales labores es el asesoramiento a la administración en el diseño y desarrollo de políticas de seguridad alimentaria, para lo que debemos estar al día en nuestro ámbito de trabajo, por lo que consideramos primordial un buen **plan de formación**.
- Otro gran campo de trabajo está centrado en el desarrollo de productos de formación e información, para lo que el desarrollo de las competencias de **comunicación** y de **creatividad e innovación** son imprescindibles.
- Finalmente, una gran parte de nuestra labor la realizamos a través de grupos de trabajo que lideramos y dinamizamos, por lo que el crecimiento de todo el equipo de ELIKA en las competencias relacionadas con el **liderazgo**, el **trabajo en equipo** y la **coordinación y colaboración** son indispensables en nuestra organización.

Por otro lado, el Patronato aplaudió el Reconocimiento de Oro a la Gestión Avanzada que obtuvimos en el año 2019. Del mismo modo, en la reunión del Patronato celebrada en el primer trimestre de 2021, se ha felicitado y reconocido expresamente al equipo de ELIKA por la claridad y precisión en los informes presentados en dicha sesión. Todos estos reconocimientos por parte del Patronato se trasladan a todo el equipo de ELIKA.





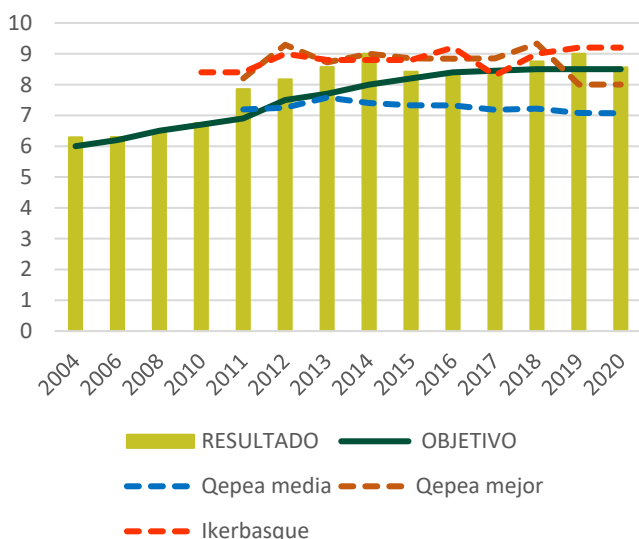
## 2.4. RESULTADOS

Gracias al desarrollo de esta Buena Práctica se han logrado mejorar los resultados de ELIKA, tanto de percepción como de rendimiento, lo que queda reflejado en el **Cuadro de Mando Integral (ANEXO 11)** y en **Adierazleak**.

Los indicadores de percepción de las personas se recogen principalmente a través de la **Encuesta de Satisfacción de Personas (ANEXO 06)**. Hemos querido plasmar todo el histórico en las gráficas para que se aprecie el gran avance como organización en este elemento, desde que comenzamos a realizar las encuestas en 2004.

En nuestra organización queremos personas motivadas, comprometidas y altamente satisfechas, por eso tenemos como Indicador Clave el **I24-Grado de Satisfacción de las personas (R1)**. Como se puede apreciar en la gráfica, en el año 2004 la satisfacción de las personas estaba sobre el 6 y desde el año 2012 supera los 8 puntos. En la última encuesta realizada, en el año 2020, la **satisfacción global de las personas ha sido de 8,56**.

**R1: I24-Satisfacción de las personas**



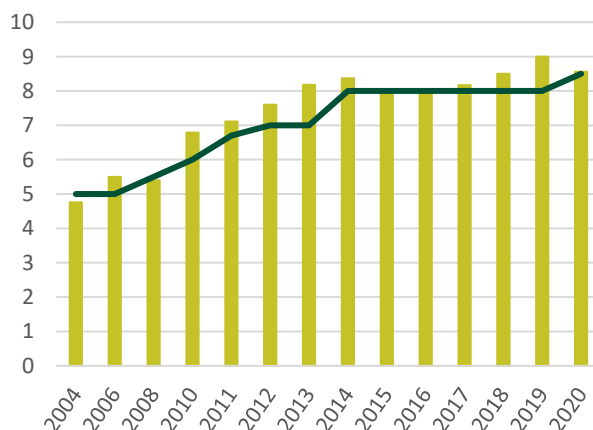
Durante muchos años, estos resultados han sido de los mejores de **Q-epea** y ahora la satisfacción de nuestras personas supera estos valores, tanto los relativos a valores medios como los de la mejor organización de este grupo.

Por otro lado, también realizamos comparativas de nuestros indicadores con IKERBASQUE, una Fundación pública similar a la nuestra en tamaño, y con la que hemos trabajado el elemento de personas en varias ocasiones en sesiones de benchmarking, ya que es una organización que nos sirve de referencia por sus excelentes resultados.

Todo el trabajo relacionado con la práctica aquí descrita tiene un impacto muy positivo también en el indicador **I25-Grado de Motivación de las personas (R2)**, indicador muy vinculado con la Satisfacción de las Personas y cuyos resultados suelen ir en paralelo. Este último indicador ha aumentado en más de tres puntos en los últimos 15 años,

resultando superior a 8,5 en los últimos tres años. En el año 2020 se aprecia una ligera bajada, probablemente debido a la desmotivación generalizada de la población marcada por la pandemia.

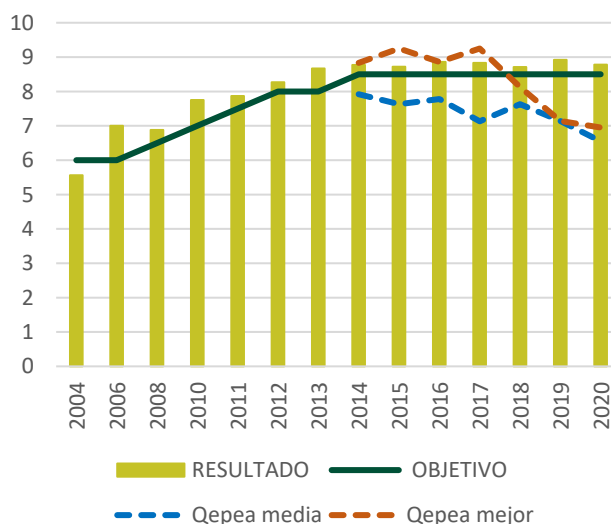
**R2: I25-Motivación de las personas**



Un aspecto muy importante que tiene un impacto indiscutible en la satisfacción y motivación de las personas es la implicación del equipo integro en la definición, despliegue y revisión de la estrategia. De hecho, se ha observado que tras cada Reflexión estratégica (2013 y 2016) el indicador **I26-Grado de Satisfacción con la estrategia (R3)** aumenta ligeramente. Este indicador se sitúa en valores superiores a 8 desde la Reflexión Estratégica 2011-2012, lo que evidencia la satisfacción de las personas con la participación activa en la estrategia.

Comparando estos valores con los resultados de las organizaciones de Q-epea, nuevamente vemos que hasta el año 2017 nos situábamos por encima de la media y muy cerca de la mejor organización de este grupo. A partir del año 2018 nuestros valores para este indicador superan a los de todas las organizaciones de Q-epea.

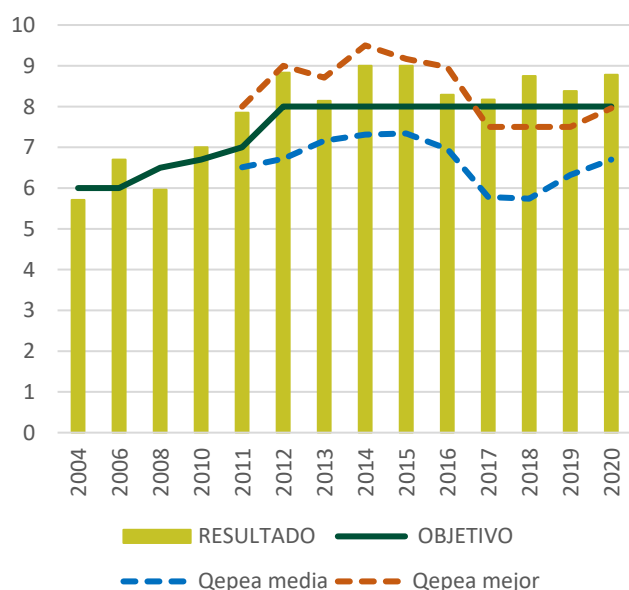
**R3: I26-Satisfacción con la Estrategia**





En general, todos los indicadores relacionados con la gestión del talento de las personas experimentaron un cambio radical a partir del año 2011, y principalmente el indicador **30b-Grado de Satisfacción con el desarrollo profesional (R4)**.

**R4: I30b-Satisfacción con el Desarrollo profesional**



El principal motivo de este aumento fue el cambio en el sistema de gestión por competencias y evaluación del desempeño relacionado con la práctica que aquí se presenta. Fueron dos los hechos que motivaron este aumento, por un lado desligar la evaluación de competencias del sistema retributivo (2011) y por otro comenzar la elaboración de los planes de desarrollo profesional individuales y los planes de formación (2013).

En la última encuesta realizada, este indicador se situó en 8,78, superando los valores medios y el de la mejor organización de Q-epea.

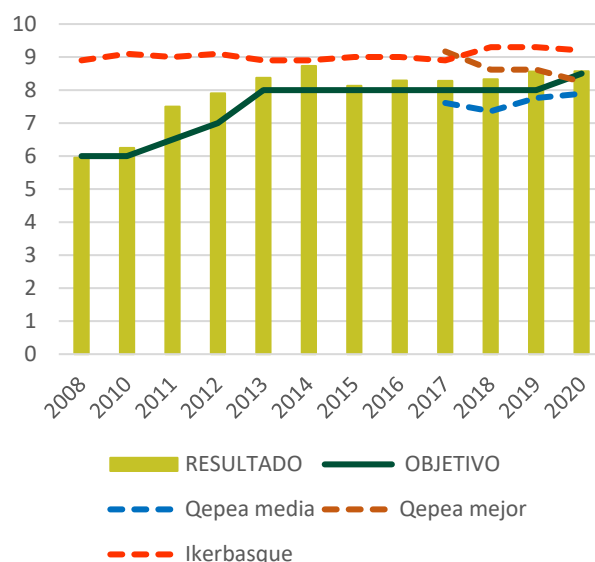
Sin duda, otro de los aspectos que tiene gran impacto en la satisfacción y motivación de las personas es su satisfacción con las condiciones laborales.

Ya se ha mencionado en esta Guía que ELIKA cuida a sus personas favoreciendo las medidas de conciliación de la vida laboral y personal, así como estableciendo una serie de beneficios sociales y garantizando las condiciones de salud y seguridad en el trabajo.

Todas estas medidas se ven reflejadas en el **I-27 Grado de Satisfacción con las condiciones de trabajo (R5)**, indicador que se sitúa por encima de 8 desde el año 2013. En la última encuesta, realizada en 2020, el resultado fue de 8,57.

Nuevamente, nuestros resultados para este indicador se sitúan el último año por encima de los valores de referencia de Q-epea, tanto de la media como de la mejor organización de este grupo, y cercanos a los valores de excelencia de la organización IKERBASQUE.

**R5: I27-Satisfacción con condiciones de trabajo**



Muy relacionado con las condiciones de trabajo está la manera de organizar el trabajo, lo que en ELIKA tenemos establecido mediante áreas de conocimiento y equipos de proceso y de proyecto (**ANEXO 01**).

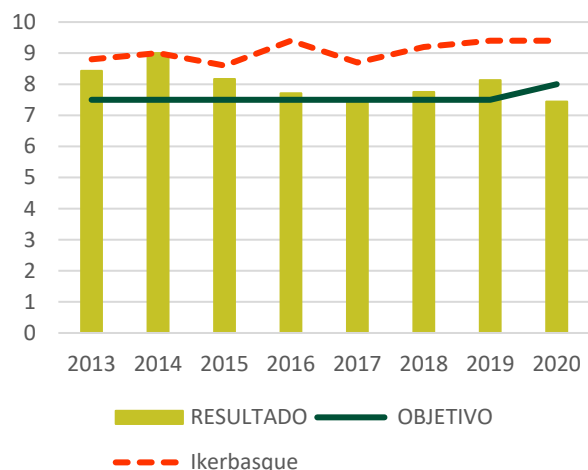
La satisfacción en este ámbito la medimos mediante el indicador **I28-Satisfacción con la organización y el trabajo en equipo (R6)**, que desde el año 2013 desglosamos en dos indicadores: **I28a-Satisfacción con la organización del trabajo (R7)** e **I28b-Satisfacción con el trabajo en equipo (R8)**.

**R6: I28-Satisfacción con la Organización y Trabajo en equipo**

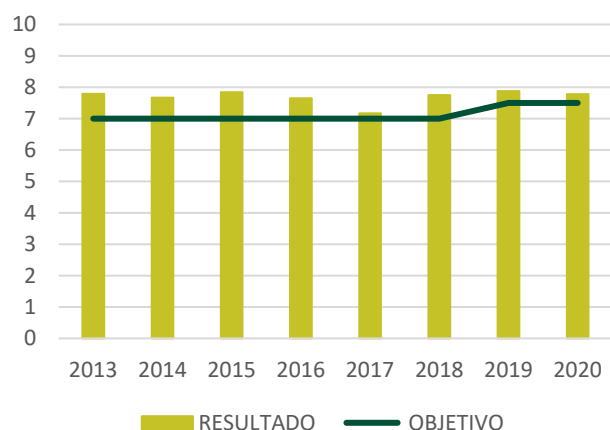


Los resultados de ambos indicadores suelen ir en paralelo y a partir del año 2015 sufrieron una fuerte bajada, por lo que realizamos varias formaciones en trabajo en equipo y en gestión de equipos y revisamos la configuración de los equipos de trabajo. Como consecuencia de estas acciones, en el año 2018 se comenzaron a recuperar los valores de estos indicadores, aunque en 2020 han vuelto a bajar, probablemente debido al confinamiento y a la menor interacción de los equipos de trabajo durante 2020.

### R7: I28a-Satisfacción con la Organización del trabajo



### R8: I28b-Satisfacción con el trabajo en equipo



Las personas necesitan sentirse reconocidas por su esfuerzo y dedicación, lo que repercute en su rendimiento y en su compromiso con la organización, y por tanto favorece el desarrollo del talento.

En la **Encuesta de Satisfacción de Personas** se pregunta por el reconocimiento por parte de la Dirección, por parte de los compañeros y por parte de los clientes. Sistemáticamente, las personas de ELIKA nos sentimos más reconocidas fuera de la organización que dentro, lo que años tras año nos marca un campo de mejora a trabajar.

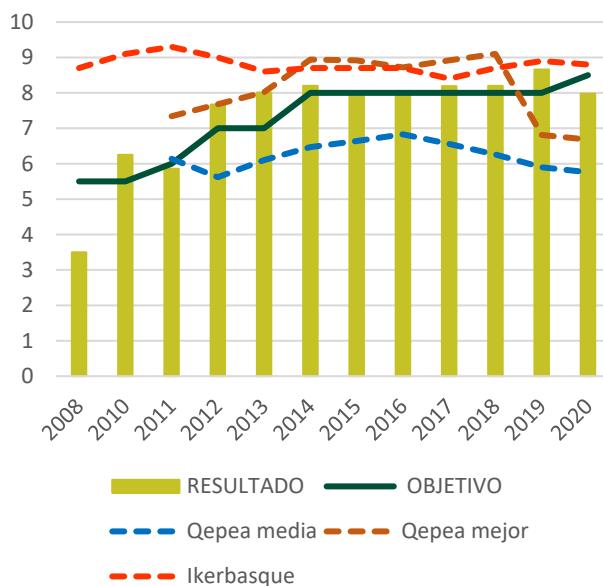
El **I-31 Grado de Satisfacción con el reconocimiento (R9)** es uno de los pocos indicadores de la Encuesta de Satisfacción de Personas que en algún año ha arrojado resultados inferiores al 8 y, por tanto, ha sido uno de los aspectos más trabajados en ELIKA a lo largo de los últimos años.

Como se puede observar en la gráfica, el reconocimiento es uno de los aspectos más difíciles en los que conseguir buenos resultados en las diferentes organizaciones. En el caso de ELIKA, nuestros resultados se sitúan en más de un punto por encima de los valores de Q-epea en los últimos años, y en valores muy próximos a IKERBASQUE.

En el último ejercicio que hicimos sobre el reconocimiento a finales del año 2020, tras desatarse la pandemia, pudimos constatar la diferente manera de entender este concepto

por parte de las personas de ELIKA. De hecho, aunque el valor global se sitúa en torno al 8, siempre hay unas pocas personas que puntúan este indicador con valores muy bajos. Este aspecto se trabaja anualmente en las reuniones con la Dirección, con el fin de incluir acciones correctoras.

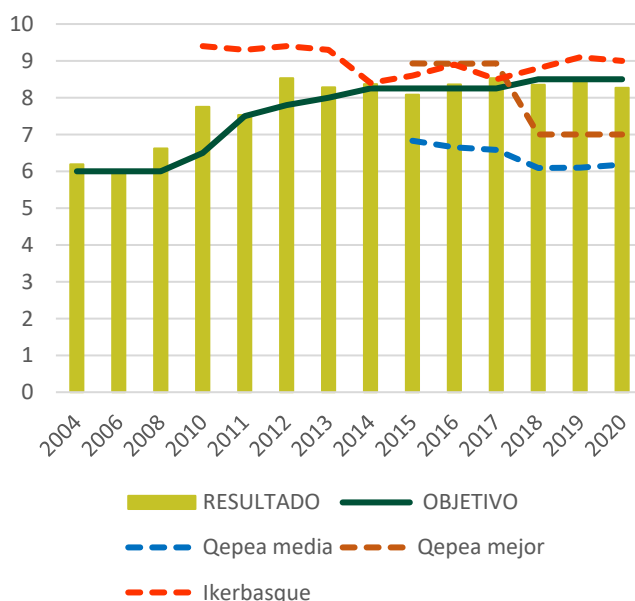
### R9: I-31-Satisfacción con el reconocimiento



Por otro lado, ya se ha comentado que en ELIKA hacemos un especial esfuerzo en comunicación interna, y para ello tenemos establecidos varios canales de comunicación, como detallamos en el **Plan de Comunicación Interna (ANEXO 08)**.

Todo este esfuerzo tiene su impacto en el indicador **I29-Grado de Satisfacción con la Información y Comunicación (R10)**, que desde el año 2012 en el que elaboramos el primer Plan de Comunicación Interna se mantiene por encima de 8.

### R10: I29-Satisfacción con la Información y Comunicación



En el último año, este indicador ha sufrido un descenso, seguramente ocasionado por la dificultad de mantener la comunicación de manera telemática durante el periodo de confinamiento. Es por ello que, este año 2021, hemos



trabajado con la herramienta Bridge para entender los estilos de comunicación de todas las personas de la organización y facilitar las relaciones interpersonales, tratando de reforzar así la comunicación interna.

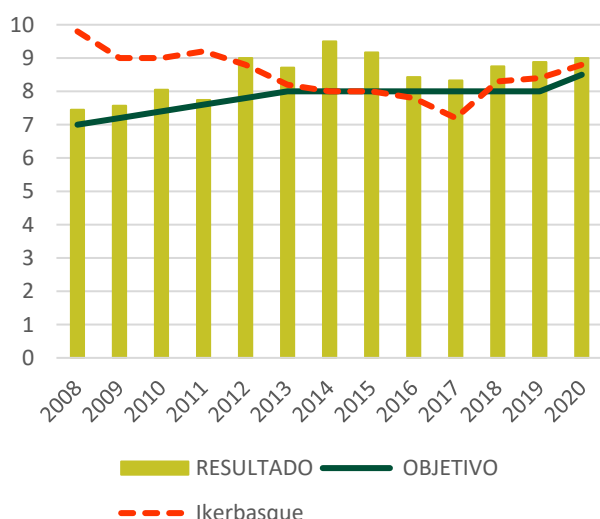
Una vez más, los resultados de este indicador superan los valores de las organizaciones de Q-epea, en este caso en más de un punto, y se sitúan en valores cercanos a los resultados de IKERBASQUE.

Desde los inicios de ELIKA, nuestra política de formación ha sido muy bien valorada, ya que siempre hemos considerado prioritario que todas las personas estén al día en sus respectivas áreas de conocimiento para poder ser referentes en Seguridad Alimentaria.

Es por ello que el Indicador **I30a-Grado de Satisfacción con la Formación (R11)** se ha situado por encima de 9 durante varios años desde 2012, año en el que se puso en marcha el Plan de Formación (**ANEXOS 04 y 05**).

Los resultados para este indicador se sitúan en los tres últimos años por encima de los valores de IKERBASQUE.

**R11: I30a-Satisfacción con la Formación**



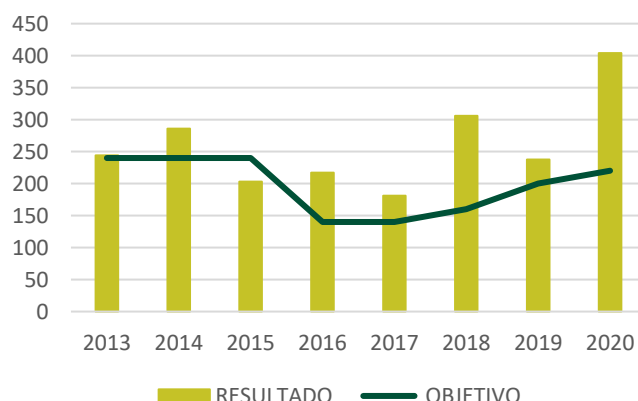
Por otro lado, los indicadores de rendimiento relacionados con la formación, concretamente el **I33-Horas de formación** y el **I35-Inversión en formación**, están condicionados por el número de personas en la plantilla, la escasa disponibilidad de cursos en nuestras específicas áreas de conocimiento y el coste de los cursos a los que asistimos.

Ambos indicadores están segmentados por persona, resultando el **I34-Horas de formación por persona (R12)** y el **I36-Inversión en formación por persona (R13)**. En las dos gráficas se puede evidenciar los años en los que se han incorporado personas a la plantilla, como en 2014, 2018 y 2020, incrementándose ambos indicadores en dichos años, dadas las necesidades de formación de las nuevas personas incorporadas.

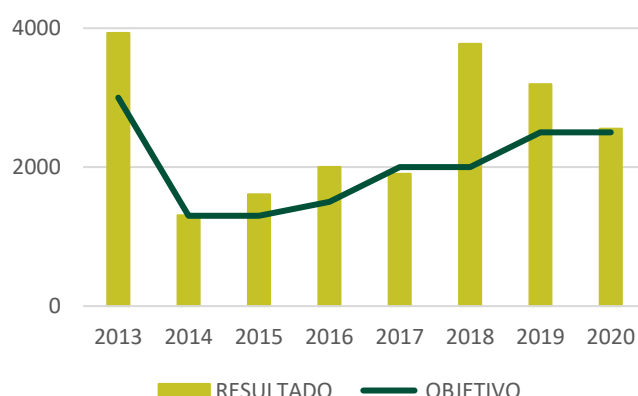
Adicionalmente, este último año 2020, dada la especial situación de pandemia, han aumentado considerablemente las oportunidades de formación on-line, la mayoría de manera gratuita, por lo que se ha incrementado el **I34-Horas**

**de formación por persona (R12)**, a la vez que se ha disminuido el **I36-Inversión en formación por persona (R13)**.

**R12: I34-Horas formación por persona**



**R13: I36-Inversión formación por persona**



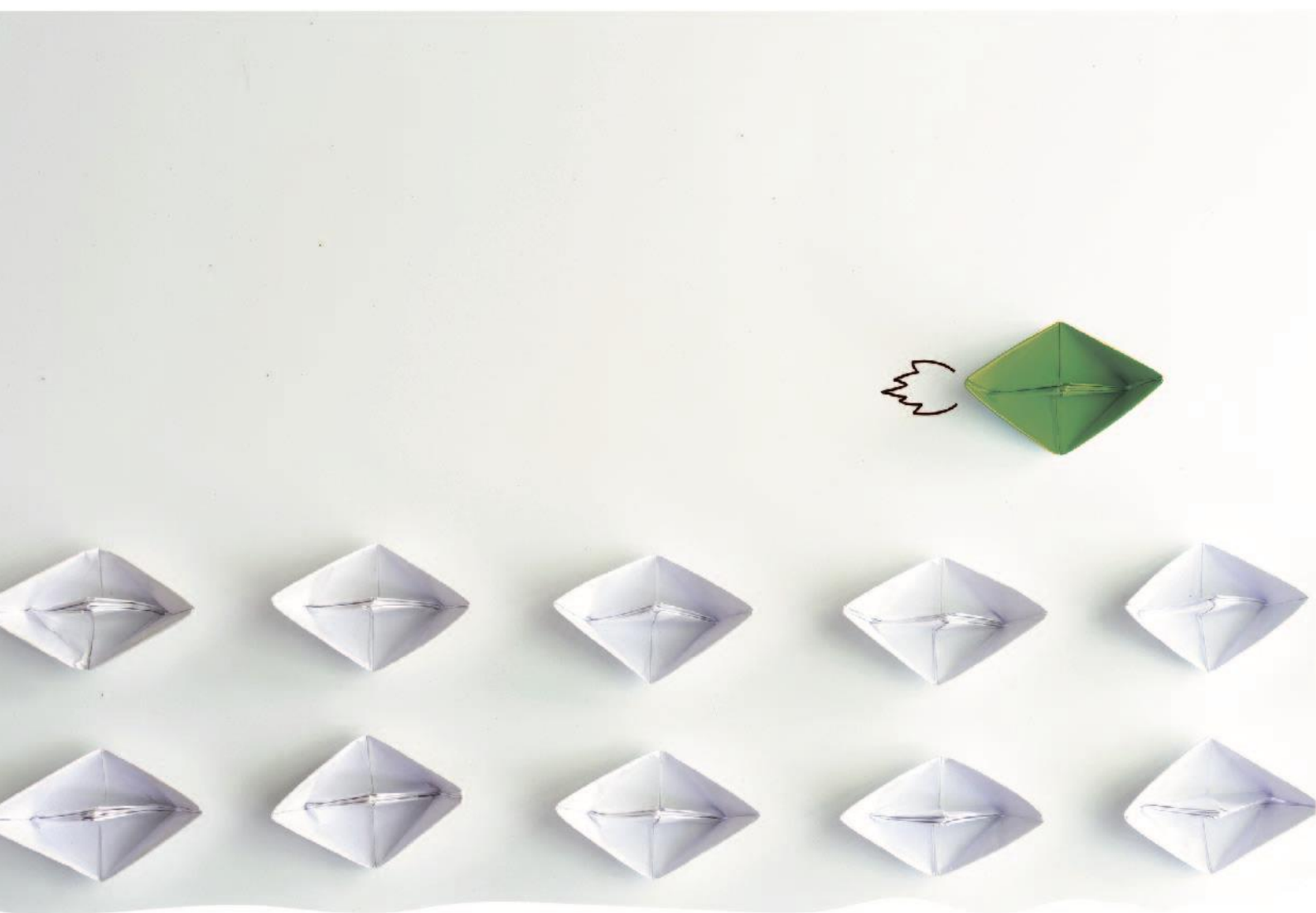
Todos los indicadores mostrados en las gráficas de este apartado están vinculados al Proceso P03 Personas, pero existen otros indicadores asociados a otros Procesos que también muestran tendencias positivas, gracias al desarrollo del talento de las personas de la organización.

Como ya se ha mencionado a lo largo de la guía, en la medida en que las personas crecen y evolucionan, aumenta su motivación, su desempeño y el compromiso con la mejora de los resultados de la organización.

Esta mejora se puede evidenciar, sobre todo, en los resultados de los indicadores incluidos en el **Cuadro de Mando Integral (ANEXO 11)**, por citar algunos: **I5-Nº de líneas de trabajo de la administración en las que participamos**, **I8-Nº de alianzas**, **I19-Nº de innovaciones implantadas**, **I47-Nº de grupos de trabajo en los que participamos**, **I59-Nº de participaciones como ponentes**, **I68-Nº de noticias en web**, **I69-Nº de materiales informativos elaborados**, etc. Todos estos indicadores han mostrado una evolución positiva en los últimos años, como puede observarse en los resultados de **Cuadro de Mando Integral (ANEXO 11)**, lo que nos sirve para establecer las metas de los indicadores de cara al siguiente periodo estratégico.

03.

ANEXOS





# ANEXO 01 MATRIZ DE EQUIPOS DE PROCESO, PROYECTO Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO

|                                             |                                                | Amaia | Antton | Eduarne | Gontzal | Mónica | Iraia | Almar | Isabel | Nerea | Arantza | TOTAL |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------|-------|--------|---------|---------|--------|-------|-------|--------|-------|---------|-------|
| <b>EQUIPOS DE PROCESOS</b>                  |                                                |       |        |         |         |        |       |       |        |       |         |       |
| <b>P01</b>                                  | <b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE GESTIÓN</b>  | M     | C      | C       | C       | C      | C     | C     | C      | M     | L       | 10    |
|                                             | <i>Comité Igualdad</i>                         |       |        |         |         |        |       |       |        | L     | M       | 2     |
|                                             | <i>Comité Euskera</i>                          |       |        |         |         |        |       |       |        | L     | M       | 2     |
| <b>P02</b>                                  | <b>PROCESOS E INNOVACIÓN</b>                   | C     | C      | C       | C       | M      | C     | C     | C      | L     | M       | 10    |
|                                             | <i>GESTIÓN AVANZADA</i>                        | M     | C      | C       | C       | C      | C     | C     | C      | L     | M       | 10    |
|                                             | <i>Innovación</i>                              |       |        |         |         | L      |       |       |        | M     | M       | 3     |
| <b>P03</b>                                  | <b>PERSONAS</b>                                | M     | C      | C       | C       | C      | C     | C     | C      | M     | L       | 10    |
|                                             | <i>Premio Personas</i>                         | M     |        |         |         |        |       |       |        | L     | M       | 3     |
| <b>P07</b>                                  | <b>GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y ADMINISTRATIVA</b> |       |        |         |         |        |       |       |        | M     | L       | 2     |
| <b>P08</b>                                  | <b>PROVEEDORES Y RECURSOS</b>                  |       |        |         |         |        |       |       |        | L     | M       | 2     |
| <b>P05</b>                                  | <b>ASESORAMIENTO</b>                           | L     | C      | C       | C       | C      | C     | C     | C      |       | M       | 9     |
|                                             | Riesgos Alimentarios                           | L     | C      | C       | C       | M      | C     | C     | C      |       | M       | 9     |
|                                             | Investigación                                  | M     |        |         |         | L      |       |       |        |       | M       | 3     |
|                                             | FoodRUs                                        |       | M      |         |         | L      |       |       |        | C     | M       | 4     |
|                                             | Despilfarro                                    | C     | L      | C       | C       | C      |       | M     | C      |       | M       | 8     |
|                                             | Flexibilización                                |       |        |         |         |        | M     | M     |        |       | L       | 3     |
|                                             | Venta de proximidad                            |       |        |         |         |        |       | M     |        |       | L       | 2     |
|                                             | PVCOCA                                         | L     | C      | C       |         |        | C     | C     | C      |       | M       | 7     |
|                                             | RAM                                            | M     | M      |         |         |        | L     |       |        |       | M       | 4     |
|                                             | Acercamiento sector                            |       |        | L       |         |        |       | M     |        |       | M       | 3     |
| <b>P06</b>                                  | <b>FORMACIÓN E INFORMACIÓN</b>                 | C     | L      | C       | M       | C      | C     | L     | C      |       | C       | 9     |
|                                             | COM Elikia                                     | C     | C      | C       | L       | M      | C     | C     | C      | C     | M       | 10    |
|                                             | Gestión RRSS                                   | M     | M      |         | L       |        |       | M     |        |       | C       | 5     |
|                                             | Gestión WP páginas web                         |       |        |         | L       |        |       | L     |        |       |         | 2     |
|                                             | Formación ámbito educativo                     | L     | M      | C       | C       | C      | C     | M     |        |       | M       | 8     |
|                                             | Informe 20 años SA                             | L     |        |         |         | M      |       |       |        |       | M       | 3     |
| <b>P04</b>                                  | <b>VIGILANCIA TECNOLÓGICA</b>                  | C     | C      | C       | L       | M      | C     | C     | C      |       | C       | 9     |
|                                             | Mapa agentes (CRM)                             |       |        |         | L       |        |       | L     |        | M     |         | 3     |
| <b>AREAS DE CONOCIMIENTO</b>                |                                                |       |        |         |         |        |       |       |        |       |         |       |
|                                             | Seguridad Alimentaria                          | L     | M      | M       | M       | M      | M     | M     | M      |       | M       | 9     |
|                                             | Alimentación Sostenible                        |       | M      |         |         |        |       | L     |        |       | M       | 3     |
|                                             | Alimentación Saludable                         | M     |        | L       |         |        |       |       |        |       | M       | 3     |
|                                             | Agricultura                                    |       |        |         |         |        |       | M     | L      |       |         | 2     |
|                                             | Alim. Animal                                   |       | M      |         |         |        | M     |       | L      |       |         | 3     |
|                                             | Ganadería                                      | M     | M      |         |         |        | L     |       |        |       |         | 3     |
|                                             | Pesca                                          | L     | M      |         |         |        |       |       |        |       |         | 2     |
|                                             | Ind. Alimentaria                               |       |        | L       |         |        |       | M     |        |       |         | 2     |
| <b>PARTICIPACIÓN EN EQUIPOS POR PERSONA</b> |                                                |       |        |         |         |        |       |       |        |       |         |       |
|                                             |                                                | 7     | 2      | 3       | 5       | 3      | 2     | 4     | 2      | 6     | 5       | 39    |
|                                             |                                                | 9     | 9      | 1       | 2       | 6      | 3     | 9     | 1      | 5     | 21      | 66    |
|                                             |                                                | 5     | 8      | 11      | 7       | 6      | 10    | 8     | 10     | 2     | 3       | 70    |
|                                             |                                                | 21    | 19     | 15      | 14      | 15     | 15    | 21    | 13     | 13    | 29      | 175   |

**L** Lidera el equipo  
**M** Integrante del equipo de gestión  
**C** Personas Colaboradoras

## LISTADO COMPETENCIAS (2021)

| COMPETENCIA                            | VALOR       | Conocimientos | Item ( Comportamientos, evidencias observables y medibles )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|-------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COMPETENCIAS TÉCNICAS                  | Eficiencia  | Conocimientos | Conoce los aspectos técnicos de su puesto de trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                        |             | Habilidades   | Asimila de forma eficiente toda nueva información técnica<br>Trabaja con profesionalidad y es eficaz y eficiente en las tareas                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                        |             | Actitudes     | Se preocupa por estar al día en los conocimientos que se requieren para su puesto de trabajo<br>Sitúa la calidad y la utilidad como prioridad en el desarrollo de su trabajo                                                                                                                                                                                                                     |
|                                        | Eficiencia  | Conocimientos | Posee conocimientos avanzados en TICs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                        |             | Habilidades   | Se desenvuelve satisfactoriamente con las tecnologías digitales<br>Aplica las TICs para mejorar el resultado de sus proyectos                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                        |             | Actitudes     | Propone nuevas herramientas TICs que se pueden aplicar en Elica para la mejora de servicios y se interesa por comprobar la mejora que conlleva la aplicación de TICs en proyectos concretos<br>Muestra interés en mejorar su competencia digital                                                                                                                                                 |
| COMPETENCIAS HUMANAS E INTERPERSONALES | Eficiencia  | Conocimientos | Posee competencia lingüística en aquellas lenguas que requiere su puesto de trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                        |             | Habilidades   | Se desenvuelve fácilmente en las lenguas que requiere para su puesto de trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                        |             | Actitudes     | Se preocupa por mejorar su nivel y competencias lingüísticas<br>Se expresa en brequera con todas las personas conocedoras de la lengua (clientes externos como internos)                                                                                                                                                                                                                         |
|                                        | Motivación  | Conocimientos | Tiene formación en trabajo en equipo y en coordinación de equipos multidisciplinarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                        |             | Habilidades   | Se integra con facilidad en equipos de trabajo orientándolo a la consecución de los objetivos comunes<br>Confía en los demás miembros del equipo y respeta el trabajo de cada uno                                                                                                                                                                                                                |
|                                        |             | Actitudes     | Asume y cumple las responsabilidades y compromisos acordados<br>Contribuye al trabajo en equipo con una actitud positiva favoreciendo así un buen clima de cohesión                                                                                                                                                                                                                              |
| COMPETENCIAS HUMANAS E INTERPERSONALES | Confianza   | Conocimientos | Posee conocimientos en metodologías de colaboración y coordinación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                        |             | Habilidades   | Define objetivos de manera clara y precisa, planifica y organiza los recursos eficazmente<br>Logra la consecución de los objetivos en las tareas de coordinación y colaboración con agentes externos<br>Tiene habilidad para llegar a un consenso y acuerdos, y maneja las discrepancias con tacto y diplomacia                                                                                  |
|                                        |             | Actitudes     | Facilita la relación y colaboración con personas de fuera y de dentro de la organización<br>Crea y mantiene relaciones con gente de todos los niveles y facilita el trato                                                                                                                                                                                                                        |
|                                        | Confianza   | Conocimientos | Posee conocimientos en herramientas de comunicación (ppt, mailchimp...) y en habilidades de comunicación                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                        |             | Habilidades   | Es capaz de comunicarse de forma clara, fluida y precisa<br>Produce documentos técnicos claros, concisos y fácilmente comprensibles para sus destinatarios<br>Muestra empatía con las personas. Escucha activamente demostrando interés por comprender las inquietudes de la otra persona                                                                                                        |
|                                        |             | Actitudes     | Comparte información con los demás, tratando que sea comprendida por los destinatarios<br>Argumenta con lógica consistente. Expresa sus opiniones fundamentadas en datos y hechos cuidando de no emitir juicios que vayan en detrimento de otras personas o de la organización.                                                                                                                  |
| COMPETENCIAS HUMANAS E INTERPERSONALES | Creatividad | Conocimientos | Tiene formación en técnicas de creatividad e innovación<br>Posee conocimientos en Gestión Avanzada                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                        |             | Habilidades   | Tiene capacidad de aprendizaje y se adapta fácilmente a los cambios<br>Es proactivo, fomenta la iniciativa, la creatividad y la innovación y busca constantemente nuevos retos                                                                                                                                                                                                                   |
|                                        |             | Actitudes     | Está abierto a diferentes métodos y formas de hacer las cosas<br>Aporta alternativas, opiniones o soluciones originales<br>Participa y se implica activamente en los procesos y/o proyectos. Está comprometido con la Gestión Avanzada                                                                                                                                                           |
|                                        | Confianza   | Conocimientos | Posee formación en liderazgo y competencias interpersonales<br>Tiene clara la misión y los objetivos estratégicos de la organización                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                        |             | Habilidades   | Tiene visión de futuro, perspectiva estratégica y empuja a la organización hacia ella (orientación a resultados)<br>Decide con resolución, agilidad y firmeza, basándose en la lógica y en los hechos, teniendo en cuenta toda la información relevante y todas las opiniones y puntos de vista del equipo<br>Es capaz de mantener al equipo centrado en su trabajo, apoyándolo y respaldándolo. |
|                                        |             | Actitudes     | Establece prioridades con claridad para aprovechar los recursos de manera eficiente<br>Es capaz de influir sobre las actitudes y opiniones de las personas, es persuasivo/a<br>Tiene la habilidad de inspirar confianza en las personas<br>Se preocupa por ofrecer a los clientes un servicio ágil, eficiente y personalizado (orientación a cliente)                                            |
| COMPETENCIAS HUMANAS E INTERPERSONALES | Confianza   | Conocimientos | Está motivado/a y contagia entusiasmo y energía al equipo<br>Genera armonía y consenso en los equipos                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                        |             | Habilidades   | Estimula, apoya, inspira y motiva al equipo<br>Reconoce los logros de las personas del equipo<br>Es coherente con lo que dice y lo que hace                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                        |             | Actitudes     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                        | Confianza   | Conocimientos |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                        |             | Habilidades   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                        |             | Actitudes     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## Reporte de feedback 360°



Amaia De Ariño

Período de evaluación:  
2021 (del 1 ene. 2021 al 31 dic. 2021)

Cerrado

## Progreso

Invitaciones 9 encuestados  
Completo 9 (100%)  
Sin respuesta 0  
Declinaciones 0

Desempeño en fecha de 12 feb. 2021 8:24:58

Filtros - Se aplican a los resultados y a la comparación

Resultados: Incluir respuestas de todos los participantes (9)

Comparación: Comparando con todos (9), mismo período

Resumen - Resultados agrupados para cada sección



|                               | Resultados | Comparación | Diferencia   |
|-------------------------------|------------|-------------|--------------|
| CONOCIMIENTOS TÉCNICOS        | 8.9        | 8.5         | 0.4 ▲        |
| COMPETENCIAS TIC'S            | 7.5        | 7.7         | -0.2 ▼       |
| COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS     | 8.0        | 7.5         | 0.5 ▲        |
| TRABAJO EN EQUIPO             | 8.6        | 8.1         | 0.5 ▲        |
| COORDINACIÓN                  | 8.7        | 8.0         | 0.7 ▲        |
| COMUNICACIÓN                  | 8.5        | 8.0         | 0.5 ▲        |
| INNOVACIÓN Y GESTIÓN AVANZADA | 8.8        | 8.1         | 0.7 ▲        |
| LIDERAZGO                     | 8.6        | 7.9         | 0.7 ▲        |
| <b>Total</b>                  | <b>8.4</b> | <b>8.0</b>  | <b>0.4 ▲</b> |

|                                                                                           |                   |        |                                          |       |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|------------------------------------------|-------|--|
| ENTREVISTADOR-A                                                                           | ARANTZA MADARIAGA |        |                                          | Fecha |  |
| Lugar                                                                                     | ELIKA             | Fecha  |                                          |       |  |
| <b>Contraste de las competencias de la persona NEREA VALENCIA</b>                         |                   |        |                                          |       |  |
| Talento - Puntos Fuertes a Mantener                                                       |                   |        | Áreas de mejora para el próximo año      |       |  |
|                                                                                           |                   |        |                                          |       |  |
| <b>Resultados obtenidos por la persona en el año en línea con los objetivos marcados:</b> |                   |        |                                          |       |  |
| Logros (reconocer y agradecer)                                                            |                   |        | Pendientes (acordar, pedir y/o exigir)   |       |  |
|                                                                                           |                   |        |                                          |       |  |
| <b>Escucha a la persona y conversación general sobre la organización:</b>                 |                   |        |                                          |       |  |
| Puntos fuertes de la organización ¿Qué mantendrías?                                       |                   |        | Oportunidades de Mejora ¿Qué mejorarías? |       |  |
|                                                                                           |                   |        |                                          |       |  |
| <b>Propuestas de mejoras o cambios</b>                                                    |                   |        |                                          |       |  |
| Propuestas de la persona entrevistadora                                                   |                   |        | Propuestas de la persona entrevistada    |       |  |
|                                                                                           |                   |        |                                          |       |  |
| <b>Compromisos adquiridos a partir de la conversación</b>                                 |                   |        |                                          |       |  |
| Que                                                                                       | Quien             | Cuando | Seguimiento compromiso                   |       |  |
|                                                                                           |                   |        |                                          |       |  |
|                                                                                           |                   |        |                                          |       |  |
| <b>Otros</b>                                                                              |                   |        |                                          |       |  |
|                                                                                           |                   |        |                                          |       |  |
| <b>Mi papel como entrevistador-a</b>                                                      |                   |        | <b>Evaluación Entrevista</b>             |       |  |
| ¿Qué mantendrías o cambiarías para futuras entrevistas?                                   |                   |        |                                          |       |  |

# ANEXO 04 | DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

| DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES FORMATIVAS - ELIKA 2021 |                                                                                               |                             |     |                                |                                                          |                               |                                                                                                                         |                                                                                                               |             |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----|--------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| para qué                                           |                                                                                               |                             |     |                                |                                                          |                               |                                                                                                                         |                                                                                                               |             |
| Persona                                            | En qué te vas a formar en 2020                                                                | De dónde surge la necesidad | O.E | ¿Con qué proceso se relaciona? | Cuándo                                                   | Competencia a mejorar         | Comportamiento que cambiará en ti                                                                                       | Qué objetivo se logrará en Erika                                                                              | Visto Bueno |
| DENOK                                              | GTD                                                                                           | Entrevistas                 | OE4 | P03                            | Sesiones IFH (18-ene, 22-feb)                            | Trabajo en equipo             | Mejora de la planificación y gestión del tiempo.                                                                        | Eficiencia y mejora rendimiento personal y de equipo                                                          | OK          |
|                                                    | MGA                                                                                           | PG 2021                     | OE4 | P02                            | Sesiones IFH                                             | Innovación - Gestión avanzada | Mayor conocimiento en el Modelo de Gestión Avanzada                                                                     | Mantenimiento del Modelo de Gestión Avanzada                                                                  | OK          |
|                                                    | Office 365                                                                                    | PG 2021                     | OE4 | P02                            | mar-01                                                   | TICs                          | Adaptación a nuevo entorno 365, archivo de documentos y compartir información                                           | Manejo compartido de documentos                                                                               | OK          |
|                                                    | TICs                                                                                          | Entrevistas                 | OE4 | P03                            | A lo largo de 2021                                       | TICs                          | Mejora en el manejo de herramientas digitales                                                                           | Eficiencia y mejora rendimiento personal y de equipo                                                          | OK          |
|                                                    | Decálogo retos euskera-erabilera                                                              | PG 2021                     | OE4 | P01                            | A lo largo de 2021                                       | Lingüísticas                  | Mayor uso del euskera de las personas                                                                                   | Impulso al uso del euskera de la organización                                                                 | OK          |
|                                                    | Modelo de relaciones Bridge                                                                   | Autoevaluación              | OE4 | P03                            | Sesiones IFH marzo                                       | Comunicación                  | Entender mejor mi forma de relacionarme y entender mejor a los demás                                                    | Mejorar las relaciones y comunicación                                                                         |             |
|                                                    | Comunicación científica                                                                       | PG 2021                     | OE3 | P06                            | Sin determinar                                           | Comunicación                  | Mayor facilidad para divulgar temas técnicos                                                                            | Adaptación de los mensajes al público objetivo                                                                | OK          |
| Nerea                                              | Nueva normativa de fundaciones                                                                | PG 2021                     | OE4 | P07                            | mar-21                                                   | Conocimiento técnico          | Estar al día en requisitos legales para fundaciones                                                                     | Cumplir con los requisitos legales exigidos por el Protectorado                                               | OK          |
|                                                    | Formación plataforma presupuestos 2021 GV                                                     | PG 2021                     | OE4 | P07                            | mar-21                                                   | Conocimiento técnico          | Estar al día en materia presupuestaria de GV                                                                            | Cumplir con los requisitos exigidos por GV en materia presupuestaria                                          | OK          |
|                                                    | Novedades en temas transversales: RGPD, igualdad, euskera, transparencia, medioambientales... | Eval. 360                   | OE4 | P01                            | según oferta de mercado                                  | Conocimiento técnico          | Más conocimientos sobre temas horizontales                                                                              | Mejora en el elemento sociedad de Erika                                                                       | OK          |
|                                                    | Plataforma contrataciones electrónicas                                                        | PG 2021                     | OE4 | P07                            | mayo y junio                                             | Conocimiento técnico          | Ser más autónoma en el procedimiento de contratación                                                                    | Cumplir requisitos legales que marca la ley de contratos.                                                     | ok          |
|                                                    | Reciclaje Euskalit                                                                            | PG 2021                     | OE4 | P02                            | may-21                                                   | Innovación - Gestión avanzada | Actualizar conocimientos de Gestión avanzada                                                                            | Mantenimiento del Modelo de Gestión Avanzada                                                                  | OK          |
| Amaia                                              | Seguridad Alimentaria                                                                         | PG 2021                     | OE1 | P04                            | Según oferta del mercado                                 | Conocimiento técnico          | Estar al día en novedades y tendencias de Seguridad Alimentaria                                                         | Contar con conocimientos especializados en el ámbito de la Seguridad Alimentaria                              | OK          |
|                                                    | Liderazgo y gestión de equipos: aprender a delegar tareas y funciones                         | Eval. 360                   | OE4 | P03                            | Según oferta del mercado                                 | Liderazgo                     | Aprender a delegar tareas y funciones, mejora de la coordinación de los proyectos                                       | Mejora de la coordinación de los proyectos y de los equipos                                                   | OK          |
| Isabel                                             | Agricultura: sanidad vegetal, higiene, OGMs, plagas, etc                                      | PG 2021                     | OE1 | P04                            | Según oferta del mercado (curso realizado OGMs 24/02/21) | Conocimiento técnico          | Conocimientos técnicos sobre este tema                                                                                  | Contar con conocimientos especializados en el ámbito de la agricultura                                        | OK          |
|                                                    | Alimentación animal: legislación, contaminantes, contaminación cruzada                        | PG 2021                     | OE2 | P04                            | Según oferta del mercado                                 | Conocimiento técnico          | Conocimientos técnicos sobre este tema                                                                                  | Contar con conocimientos especializados en el ámbito de la alimentación animal                                | OK          |
| Edurne                                             | Reciclaje Club Evaluadores Euskalit                                                           | PG 2021                     | OE4 | P02                            | 26/05/2021                                               | Innovación - Gestión avanzada | Actualizar conocimientos de Gestión avanzada                                                                            | Mantenimiento del Modelo de Gestión Avanzada                                                                  | OK          |
| Gontzal                                            | Seguridad Alimentaria                                                                         | Entrevistas                 | OE3 | P06                            | Según oferta del mercado                                 | Conocimiento técnico          | Competencia Técnica de Seguridad Alimentaria                                                                            | Disponer de más personas capacitadas para poder asumir tareas específicas diferentes ámbitos de la Seg. Alim. | OK          |
|                                                    | Edición audiovisual                                                                           | PG 2020                     | OE4 | P05                            | Según oferta del mercado                                 | TICs                          | Competencia TICs                                                                                                        | Facilitar la creación de material audiovisual para las RRSS                                                   | OK          |
| Antton                                             | Seguridad Alimentaria                                                                         | PG 2021                     | OE1 | P04                            | Según oferta del mercado                                 | Conocimiento técnico          | Puesta al día e identificación oportunidades                                                                            | Actualización de conocimientos y apoyo al equipo                                                              | OK          |
|                                                    | Sostenibilidad alimentaria (desperdicio, economía circular...)                                | PG 2021                     | OE1 | P04                            | Según oferta del mercado                                 | Conocimiento técnico          | Puesta al día e identificación oportunidades                                                                            | Eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos previstos para esta área                             | OK          |
| Mónica                                             | Seguridad Alimentaria                                                                         | PG 2021                     | OE1 | P04                            | Según oferta del mercado                                 | Conocimiento técnico          | Competencia Técnica de Seguridad Alimentaria                                                                            | Mejora de productos y servicios (fichas, Plan de Investigación, VT/IC)                                        | OK          |
|                                                    | Desperdicio Alimentario                                                                       | PG 2021                     | OE1 | P04                            | Según oferta del mercado                                 | Conocimiento técnico          | Competencia Técnica de Alimentación Sostenible                                                                          | Mejora de productos y servicios (FOODRUS)                                                                     | OK          |
| Aimar                                              | Seguridad Alimentaria                                                                         | Entrevistas                 | OE1 | P04                            | A lo largo de 2021                                       | Conocimiento técnico          | Estar capacitado para apoyar en la diferentes áreas de Erika                                                            | Contar con personal capacitado en SA                                                                          | OK          |
|                                                    | PL4                                                                                           | Entrevistas                 | OE4 | P06                            | Curso 2021-2022                                          | Lingüísticas                  | Disponer de personal facultado para impartir ponencias y cursos en Euskera. Obtener un vocabulario específico del área. | Uso del euskera                                                                                               | OK          |
| Iraia                                              | Resistencia antimicrobianas                                                                   | PG 2021                     | OE3 | P06                            | Según oferta del mercado                                 | Conocimiento técnico          | Competencia Técnica de Resistencias Antimicrobianas                                                                     | Capacitación para conseguir los objetivos previstos para esta área                                            | OK          |
|                                                    | Zoonosis Emergentes (Enfoque One Health)                                                      | PG 2021                     | OE3 | P06                            | Según oferta del mercado                                 | Conocimiento técnico          | Competencia Técnica de Zoonosis Emergentes (Enfoque One Health)                                                         | Capacitación para conseguir los objetivos previstos para esta área                                            | OK          |





# ANEXO 05 REGISTROS DE FORMACIÓN (extracto)

|                                                                                   |    |                                                                                                          |         |                   |                  |       |          |                      |                                                                                                                    |                     |                      |                                |                                                         |  | Indicadores |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|------------------|-------|----------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------|--|-------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Nº indic.                                                                         |    | Descripción                                                                                              |         |                   | 2020             |       | Objetivo |                      |                                                                                                                    |                     |                      |                                |                                                         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 33 | Nº de horas de formación (cursos) de las personas                                                        |         |                   | 404              |       | 220      |                      |                                                                                                                    |                     |                      |                                |                                                         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 34 | Nº de horas de formación (cursos) / por persona                                                          |         |                   | 44,89            |       | 25       |                      |                                                                                                                    |                     |                      |                                |                                                         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 35 | Inversión (€) en formación (cursos) de personas                                                          |         |                   | 2553,92          |       |          |                      |                                                                                                                    |                     |                      |                                |                                                         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 36 | Inversión (€) en formación de personas (cursos)/por persona                                              |         |                   | 283,77           |       |          |                      |                                                                                                                    |                     |                      |                                |                                                         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 37 | Grado satisfacción con la formación recibida                                                             |         |                   | 7,53             |       | 8        |                      |                                                                                                                    |                     |                      |                                |                                                         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                   |    |                                                                                                          |         |                   |                  |       |          |                      |                                                                                                                    |                     |                      |                                |                                                         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| Fecha                                                                             |    | Acción formativa                                                                                         | Persona | Tipo de formación | Interno/ Externo | Horas | Coste    | Evaluación Formación | Aplicabilidad                                                                                                      | Fecha Socialización | Objetivo Estratégico | ¿con qué proceso se relaciona? | ¿Qué indicador ha mejorado con la                       |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 15/01/2020                                                                        |    | Instagram                                                                                                | Gontzal | Técnica           | Ext              | 4     | 0        | 8                    | Nueva RRSS ELIKA                                                                                                   | No procede          | 4                    | 6                              | 66. Nº usuarios RRSS                                    |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 16/01/2020                                                                        |    | Evaluación de la formación en la empresa                                                                 | Nerea   | Gestión           | Ext              | 8     | 441,1    | 9                    | Conocer otras formas de valorar la formación interna.                                                              | 03/02/2020          | 5                    | 3                              | 30.Grado satisfacción con la formación y el desarrollo  |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 23/01/2020                                                                        |    | Cómo acelerar WordPress al máximo y alcanzar 90 puntos de velocidad según Google Pagespeed               | Almar   | Técnica           | Ext              | 10    | 50       | 9                    | Herramientas y metodologías para hacer que tu página sea rápida y fluida                                           | No procede          | 3                    | 6                              | 61. Número de usuarios web totales                      |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 27/01/2020                                                                        |    | Mailchimp Avanzado                                                                                       | Gontzal | Técnica           | Ext              | 4     | 30       | 9                    | Aplicación en BBDD contactos ELIKA                                                                                 | No procede          | 3                    | 6                              | 19. Nº de innovaciones                                  |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 18/02/2020                                                                        |    | Congreso AECOC                                                                                           | Gontzal | Técnica           | Ext              | 8     | 92,95    | 8                    | Comunicación de riesgos                                                                                            | 21/02/2020          | 1                    | 4                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 21/05/2020                                                                        |    | Webinar Agricat 10 pasos plan desperdicio alimentos en IIAA                                              | Antton  | Técnica           | Ext              | 1     | 0        | 6                    | Información técnica                                                                                                | No procede          | 1                    | 4                              | 3 Grado profesionalidad y eficiencia Erika              |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 29/05/2020                                                                        |    | Webinar: factores de calidad del queso                                                                   | Amala   | Técnica           | Ext              | 1     | 0        | 9                    | Información técnica, para plan de mejora del queso                                                                 | No procede          | 1                    | 4                              | 3 Grado profesionalidad y eficiencia Erika              |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 01/06/2020                                                                        |    | Webinar: sector primario ante escenario covid                                                            | Amala   | Técnica           | Ext              | 2     | 0        | 8                    | RE 2021-2024: Retos próximos para sector primario.                                                                 | Resumen elaborado   | 5                    | 1                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 02/06/2020                                                                        |    | webinar: listeria casos prácticos (aspcat)                                                               | Eduarne | Técnica           | Ext              | 2     | 0        | 7                    | conocer casos prácticos sobre control listeria                                                                     | No procede          |                      |                                |                                                         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 03/06/2020                                                                        |    | BSA 2020                                                                                                 | Amala   | Técnica           | Ext              | 2     | 0        | 10                   | Información técnica sobre coronavirus para la microsite. Tendencias IA para nueva estrategia                       | No procede          | 4                    | 6                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 09/06/2020                                                                        |    | Integrar covid y seguridad alimentaria                                                                   | Amala   | Técnica           | Ext              | 1     | 0        | 9                    | Información técnica sobre coronavirus para la web. Tendencias IA para nueva estrategia                             | No procede          | 1                    | 4                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 11/06/2020                                                                        |    | Normativa Fundaciones: registro de cuentas, registro de fundaciones...                                   | Nerea   | Técnica           | Ext              | 1     | 0        | 8                    | Conocer la variaciones en Registro de Fundaciones como motivo de Covid19                                           | No procede          | 5                    | 8                              |                                                         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 11/06/2020                                                                        |    | Pesca, generadora de empleo y riqueza en España                                                          | Amala   | Técnica           | Ext              | 2     | 0        | 9                    | Respuesta del sector de la pesca frente al covid y retos de futuro. Resumen                                        | Resumen elaborado   |                      |                                |                                                         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 16/06/2020                                                                        |    | Riesgos emergentes                                                                                       | Mónica  | Técnica           | Ext              | 1     | 0        | 6                    | Sistema VT para identificar riesgos emergentes en ELIKA                                                            | Resumen (ppt)       | 1                    | 1 y 5                          | 3. Grado de profesionalidad y eficiencia de Erika (ESC) |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 06/07/2020                                                                        |    | Webinar HAZ: Aplicación del documento APPCC en queserías artesanas                                       | Irala   | Técnica           | Ext              | 1     | 0        | 9                    | Asesoramiento riesgos en queserías                                                                                 | No procede          | 2                    | 4                              | 3 Grado profesionalidad y eficiencia Erika              |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 17/07/2020                                                                        |    | Webinar Estrategia Euskalit                                                                              | Amala   | Gestión           | Ext              | 1     | 0        | 8                    | Conocer las bases para la reflexión estratégica. RE 2021-2024                                                      | No procede          | 5                    | 1                              | 1. Grado satisfacción clientes                          |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 14/08/2020                                                                        |    | Reciclaje Club Evaluación Euskalit                                                                       | Nerea   | Gestión           | Ext              | 3     | 0        | 8                    | Actualizar conocimientos del MGA                                                                                   | No procede          | 5                    | 1                              | 3. Grado profesionalidad y eficiencia Erika             |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 07/09/2020                                                                        |    | Implicaciones de la estrategia verde en la alimentación en España                                        | Amala   | Técnica           | Ext              | 2     | 0        | 9                    | Implicaciones para el sector de cara a la RE.                                                                      | Resumen elaborado   | 2                    | 4                              | 3. Grado profesionalidad y eficiencia Erika             |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 09/09/2020                                                                        |    | Conociendo Office 365; OneDrive, tu nube                                                                 | Gontzal | Técnica           | Ext              | 2     | 0        | 7                    | Transición a Office365                                                                                             |                     | 2                    | 4                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 23/09/2020                                                                        |    | R&I days: Pacto Verde, granja-mesa, Misiones, Horizonte Europa, proyectos H2020                          | Mónica  | Técnica           | Ext              | 5     | 0        | 7                    | Aprender las estrategias europeas para nuestra RE.                                                                 | 27/09/2020          | 1                    | 1                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 24/09/2020                                                                        |    | R&I Days: Brokerage event Green Deal (subtopics estrategia Granja Mesa)                                  | Mónica  | Técnica           | Ext              | 2     | 0        | 6                    | Conocer los subtopics de la convocatoria de la granja de la mesa para nuestra RE                                   | 27/09/2020          | 1                    | 1                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 01/10/2020                                                                        |    | Infoday CDTI-Convocatoria Pacto Verde                                                                    | Mónica  | Técnica           | Ext              | 1     | 0        | 8                    | Conocer en detalle los objetivos de la Estrategia Granja Mesa y los subtopics de la convocatoria para nuestra RE   | No procede          | 1                    | 1                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 16/10/2020                                                                        |    | Food 2030 Conference                                                                                     | Mónica  | Técnica           | Ext              | 2     | 0        | 6                    | Conocer la política EU de HI para aplicar la estrategia Granja Mesa, y sus metas                                   | Resumen (email)     | 1                    | 1                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 21/10/2020                                                                        |    | EITFood: Reducir el desperdicio                                                                          | Mónica  | Técnica           | Ext              | 1     | 0        | 7                    | Aprender la estrategia de EUIKA contra el despilfarro para aplicarlo a FOODRUS                                     | No procede          | 1                    | 4                              | 3. Grado profesionalidad y eficiencia Erika             |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 27/10/2020                                                                        |    | Igualdad en GA                                                                                           | Nerea   | Técnica           | Ext              | 2     | 0        | 7                    | Conocer actuaciones en materia de igualdad y GA                                                                    | No procede          | 1                    | 2                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 27/10/2020                                                                        |    | Incorporación de los ODS a la gestión de fundaciones                                                     | Nerea   | Gestión           | Ext              | 1,5   | 0        | 8                    | Conocer inclusión de ODS en otras organizaciones                                                                   | No procede          | 1                    | 4                              | 3. Grado profesionalidad y eficiencia Erika             |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 27/10/2020                                                                        |    | Agrifood Revolution                                                                                      | Amala   | Técnica           | Ext              | 4     | 0        | 9                    | Nuevas tendencias para RE 2021-2024                                                                                | No procede          | 2                    | 4                              | 3. Grado profesionalidad y eficiencia Erika             |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 02/12/2020                                                                        |    | Jornada Presentación Horizonte Europa                                                                    | Mónica  | Técnica           | Ext              | 2     | 0        | 7                    | Conocer las novedades en Horizonte Europa                                                                          | 17/02/2021          | 2                    | 4                              | 3. Grado profesionalidad y eficiencia Erika             |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 03/12/2020                                                                        |    | Jornada Presentación Horizonte Europa                                                                    | Mónica  | Técnica           | Ext              | 1     | 0        | 8                    | Conocer el Cluster 6 de Alimentación: políticas, misiones, ámbitos                                                 | 17/02/2021          | 2                    | 4                              | 3. Grado profesionalidad y eficiencia Erika             |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 11/12/2020                                                                        |    | Webinar: Qué es un plan de igualdad: integración de hitos en la estrategia general de las organizaciones | Nerea   | Técnica           | Ext              | 2     | 0        | 8                    | Conocer planes de igualdad y nuevos decretos sobre igualdad                                                        | No procede          | 5                    | 1                              | 17a. Valoración fomento igualdad personas de Erika      |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 17/12/2020                                                                        |    | Planificación y Gestión tiempos- EUSKALIT                                                                | Mónica  | Gestión           | Ext              | 2     | 0        | 7                    | Aprender técnicas para aumentar la productividad de los proyectos y de los equipos                                 | Resumen (ppt)       | 4                    | 3                              | 3 Grado profesionalidad y eficiencia Erika              |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 15-16/10/2020                                                                     |    | Farm to Fork Conference                                                                                  | Mónica  | Técnica           | Ext              | 5     | 0        | 7                    | Conocer visión Estrategia Granja Mesa por organizaciones europeas referentes en sistemas alimentarios sostenibles  | 17/02/2021          | 1                    | 1                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 15-16/10/2020                                                                     |    | Farm to Fork Conference                                                                                  | Amala   | Técnica           | Ext              | 5     | 0        | 6                    | Conocer visión Estrategia Granja Mesa por organizaciones europeas referentes en sistemas alimentarios sostenibles. | Resumen elaborado   | 1                    | 1                              | 2.Grado utilidad servic. Prestados                      |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 28-29/10/2020                                                                     |    | SESAL: Más allá de la crisis del covid                                                                   | Amala   | Técnica           | Ext              | 6     | 0        | 9                    | Tendencias de futuro. Para microsite coronavirus                                                                   | No procede          | 1                    | 4                              | 3. Grado profesionalidad y eficiencia Erika             |  |             |  |  |  |  |  |  |  |
| 4-25/11/2020                                                                      |    | Estrategias de creatividad para llegar a la gente                                                        | Almar   | Gestión           | Ext              | 16    | 0        | 9                    | Estrategias de cómo comunicar zeroes.pilfarro                                                                      | 17/02/2021          | 2                    | 4                              | 2. Grado de utilidad de los servicios prestados         |  |             |  |  |  |  |  |  |  |



El propósito de esta encuesta es conocer el grado de satisfacción de las personas de Erika en diferentes aspectos, para detectar áreas de mejora. Agradecemos de antemano la participación y sugerencias, y pedimos la máxima sinceridad. El cuestionario es anónimo y confidencial.

| ENCUESTA SATISFACCIÓN 2020                                        |                                                                                                                                                                       |                       |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> Mujer<br><input type="checkbox"/> Hombre |                                                                                                                                                                       |                       |
| Nº                                                                | SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS                                                                                                                                          | VALORACIÓN<br>(-) (+) |
| <b>ESTRATEGIA Y GESTIÓN AVANZADA</b>                              |                                                                                                                                                                       |                       |
| 1.                                                                | Me siento participe y comprometido con el proyecto de Erika (orgullo)                                                                                                 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 2.                                                                | Conozco la Estrategia y los objetivos de Erika, las prioridades y los resultados de la organización                                                                   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 3.                                                                | Tengo confianza en el futuro de Erika, así como en las acciones que se están desarrollando                                                                            | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 4.                                                                | Erika fomenta el uso del euskera, tanto interna como externamente                                                                                                     | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 5.                                                                | Erika promueve la igualdad entre hombres y mujeres                                                                                                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 6.                                                                | Erika es una organización innovadora y está abierta a propuestas de innovación, mejora o cambio                                                                       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 7.                                                                | Erika hace un uso eficiente de los recursos asignados                                                                                                                 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 8.                                                                | Erika realiza acciones para la mejora del medioambiente                                                                                                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 9.                                                                | ¿Consideras que Erika es una organización socialmente responsable?                                                                                                    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>                                     |                                                                                                                                                                       |                       |
| 10.                                                               | Erika ofrece flexibilidad y facilidades para la conciliación de la vida personal y profesional                                                                        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 11.                                                               | Cuento con los recursos necesarios para desarrollar el trabajo                                                                                                        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 12.                                                               | Estoy satisfecho/a con las condiciones del convenio laboral (calendario, horario de trabajo, licencias y permisos, vacaciones, etc.)                                  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 13.                                                               | Encuentro que mi salario es el adecuado a mi trabajo y mis responsabilidades                                                                                          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 14.                                                               | Las condiciones ambientales (luz, espacio, ruidos, temperatura...) en las que desarrollo mi trabajo son                                                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 15.                                                               | Erika muestra interés en la mejora de las condiciones de trabajo (aspectos ergonómicos) y la mejora de las condiciones de prevención de los trabajadores              | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| <b>ORGANIZACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO</b>                           |                                                                                                                                                                       |                       |
| 16.                                                               | La forma de organización y distribución del trabajo en Erika es la adecuada para la gestión interna y obtención de resultados, y me permite disfrutar de mi trabajo.  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 17.                                                               | Cada miembro del equipo sabe cuáles son sus funciones y sus responsabilidades y la planificación de los proyectos se realiza de manera consensuada en los equipos     | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 18.                                                               | Dispongo de autonomía y capacidad de decisión para poder llevar a cabo propuestas o cambios en mi actividad o ámbito de trabajo, en equilibrio con el plan de gestión | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 19.                                                               | La cantidad de trabajo que tengo (nivel de carga de trabajo habitual) es razonable para poder desarrollarlo con calidad y eficiencia                                  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 20.                                                               | En caso de sobrecarga de trabajo o dificultades recibo el apoyo necesario                                                                                             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |
| 21.                                                               | El ambiente de trabajo y el compañerismo entre las personas de Erika es                                                                                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  |



| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN                |                                                                                                                               |                      |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 22.                                       | Recibo la información necesaria para realizar bien mi trabajo                                                                 | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 23.                                       | Tengo conocimiento suficiente sobre todos los proyectos de Erika y de su grado de avance                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 24.                                       | Me resulta fácil comunicarme con la dirección.                                                                                | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 25.                                       | Me siento con libertad para expresar mis puntos de vista, preocupaciones y sugerencias                                        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 26.                                       | Siento que fluye la comunicación en la organización                                                                           | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <b>FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL</b> |                                                                                                                               |                      |
| 27.                                       | El trabajo me ofrece posibilidades de utilizar mis conocimientos y capacidades y de progresar y desarrollar mis competencias. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 28.                                       | Se me anima en el aprendizaje continuo                                                                                        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 29.                                       | Me satisface la política de formación de Erika es                                                                             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <b>RECONOCIMIENTO</b>                     |                                                                                                                               |                      |
| 30.                                       | Me siento valorado/a en mi trabajo por el trabajo bien hecho y cuando realizo sugerencias de cambios y mejoras                | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 31.                                       | Ante momentos de tensión o acumulación de tareas se valoran los esfuerzos realizados, así como los resultados obtenidos.      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 32.                                       | Me siento reconocido por la dirección                                                                                         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 33.                                       | Me siento reconocido por mis compañeros                                                                                       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 34.                                       | Me siento reconocido por los Clientes                                                                                         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 35.                                       | ¿Crees que es adecuada la "cultura" de Reconocimiento en Erika?                                                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <b>SATISFACCIÓN / MOTIVACIÓN GENERAL</b>  |                                                                                                                               |                      |
| 36.                                       | Tu grado de motivación por trabajar en ELIKA es                                                                               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 37.                                       | Tu grado de satisfacción general por trabajar en ELIKA es                                                                     | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Percepción de la satisfacción respecto al año anterior:

| Mejor | Igual | Peor |
|-------|-------|------|
|-------|-------|------|

OBSERVACIONES:

.....

.....

.....

PROPUESTA DE ACCIONES A PONER EN MARCHA PARA MEJORAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS DE ELIKA:

.....

.....

.....

**Eskerrik asko!**

### Selección de nuevo personal

Sistemática que logra la máxima adecuación posible entre la persona candidata y las responsabilidades a desarrollar en base a:

- Competencias requeridas en el momento presente y en el futuro para ELIKA
- Contratar personas intentando armonizar su perfil académico, profesional y aspiraciones personales con las competencias presentes y futuras a desarrollar en ELIKA

Procedimiento:

- Definición de nuevos perfiles requeridos
- Aprobación de puestos requeridos
- Publicación de anuncios con las vacantes
- Recepción CV y filtro por parte del responsable del proceso de gestión de personal
- Contestar a las personas que han solicitado información
- Entrevistas personales por la parte de las personas candidatas responsables
- Propuesta de contratación al Puesto
- Informe del proceso de contratación

### Acogida de nuevo personal

Cada vez que se incorpore una persona responsable del proceso de Personal, se encargará de la formación inicial y durante unas semanas a través del Plan de Acogida.

- El tutor define y elabora el Plan de Acogida, teniendo en cuenta el conocimiento de las condiciones de los compañeros, de la dinámica de las actividades a desarrollar.
- Este [Plan de acogida](#) incluye:
  - Presentar a las personas las instalaciones, sistema telefónico
  - Explicar los procesos de ELIKA
  - Indicar las lecturas de formación
  - Explicar el sistema informático
  - Presentar la página web y manual
  - Concretar las actividades que se realizarán los primeros meses y, en especial, durante



#### ENCUESTA DE SATISFACCION – A

El propósito de esta encuesta es conocer el grado de satisfacción de las personas incorporadas a la organización con la acogida, para poder detectar áreas de mejora.

Agradecemos de antemano la participación y sugerencias.

ENCUESTA DE SATISFACCION – A

| Nº | NIVEL DE SATISFACCION                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Recibimiento, apoyo y seguimiento persona/s de Erika responsable/s de tu acogida |

|    |                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 2. | Información y documentación general sobre Erika facilitada: Misión, Visión, Valores, Plan Estratégico, Planes anuales, procesos, las condiciones de trabajo, actividad de Erika | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

|    |                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 3. | Información y documentación facilitada para realizar mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

|    |                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 4. | Integración en el equipo de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

#### SATISFACCION GENERAL CON LA ACOGIDA

|    |                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 5. | Tu grado de satisfacción general es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

### PLAN ACOGIDA ELIKA – IRAIA GOMEZ (Junio 2020)

Iraia Gomez se incorpora a Erika el 22 de junio de 2020 para cubrir la plaza de **Técnico Superior de Ganadería**, mientras se prolongue la excedencia de Eztiñe Ormaetxea. Su tutora será **Amaia de Ariño**, quien coordinará el Plan individualizado que facilitará la incorporación y adaptación de forma eficaz y amigable a la estrategia y valores de Erika, así como posibilitará el conocimiento de las condiciones laborales, del entorno físico, de los compañeros, de la dinámica de trabajo en ELIKA y de las actividades a desarrollar.

La función de Iraia Gomez será llevar a cabo las labores correspondientes al **Área de Ganadería**, con especial implicación en los proyectos relacionados con la Sanidad y el Bienestar Animal con impacto en la Seguridad Alimentaria. Abarcará tareas de asesoramiento técnico a la administración y al sector productor vasco en diferentes ámbitos, así como de divulgación de conocimiento en la materia. Apoyará en los proyectos del Área de conocimiento de Alimentación Animal.

#### Detalle del Plan de Acogida:

- Bienvenida
- Organización del trabajo
- Información sobre la empresa
- Funciones del puesto
- Listado de documentos a anexar

#### 1. Bienvenida (ARANTZA/AMAIA/NEREA) - 18 de junio

- Presentación a todas las personas de la organización

#### 2. Organización del trabajo (NEREA) - 18 de junio

- Condiciones laborales: Calendario, horario, control de asistencia, vacaciones, beneficios sociales.
- Convenio y licencias y permisos de trabajo.
- Contrato de trabajo, códigos éticos y de conducta y confidencialidad.
- Equipo de trabajo: ordenador, herramientas informáticas, cuenta de correo, claves, teléfono, material de oficina, fotocopidora, acceso a instalaciones.
- Política de Seguridad y Salud Laboral
- Plan de Igualdad
- Comunicación interna: reuniones semanales, denok@elika.eus, WhatsApp
- Dudas, preguntas y necesidades e inquietudes

#### 3. Información sobre ELIKA (ARANTZA/AMAIA) – 22 junio

- Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos
- Grupos de interés, clientes y alianzas: mapa relacional
- Productos y Servicios que desarrollamos
- Gestión por procesos y áreas de conocimiento
- Equipos de trabajo y Grupos de trabajo
- Plan de Gestión 2020: herramienta Bikain e indicadores (CMI, Adierazleak)
- Compromiso con la Calidad: Modelo de Gestión Avanzada



## PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA – 2021

En Erika existen los siguientes canales de comunicación:



| CÓMO<br>Canal                              | QUÉ<br>Información                                                                                                                                                              | QUIÉN<br>Responsable | A QUIÉN<br>Destinatario/a | CUANDO<br>Periodicidad |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------|------------------------|
| <b>Contacto directo, e-mail y teléfono</b> | Cualquier asunto que requiera inmediatez                                                                                                                                        | Equipo ELIKA         | Equipo ELIKA              | Continua               |
| <b>Grupo WhatsApp</b>                      | Comunicación inmediata informal                                                                                                                                                 | Equipo ELIKA         | Equipo ELIKA              | Continua               |
| <b>TEAMS</b>                               | Gestión y comunicación de proyectos y tareas. Videollamadas.                                                                                                                    | Equipo ELIKA         | Equipo ELIKA              | Continua               |
| <b>SLACK</b>                               | Compartir información diaria de actualidad en los ámbitos de actuación. Comunicación interna mediante mensajería                                                                | Equipo ELIKA         | Equipo ELIKA              | Diaria                 |
| <b>BIKAIN</b>                              | Seguimiento de tareas y proyectos del Plan de Gestión                                                                                                                           | Equipo ELIKA         | Equipo ELIKA              | Mensual                |
| <b>Reuniones</b>                           | <b>Reuniones de lunes:</b> Compartir información relevante, Gestión horizontal de los procesos Seguimiento/revisión de objetivos, tareas, plazos, costes, etc. Ideas de mejora. | Equipo ELIKA         | Equipo ELIKA              | Semanal                |
|                                            | <b>Reuniones de proyecto:</b> Planificación, reparto tareas, seguimiento, toma decisiones, cumplimiento objetivos, resultados, mejoras, etc.                                    | Resp. Proceso        | Equipo ELIKA              | Según necesidad        |
|                                            | <b>Reuniones Plan estratégico y Gestión:</b> Definición objetivos estratégicos, objetivos anuales, tareas a realizar, recursos económicos, indicadores, etc.                    | Gerencia             | Equipo ELIKA              | Semestral              |
|                                            | <b>Reuniones de socialización:</b> Compartir conocimiento adquirido en formaciones externas                                                                                     | Equipo ELIKA         | Equipo ELIKA              | Cuando proceda         |
|                                            | <b>Harrikadas:</b> Reuniones monográficas de tormenta de ideas para fomentar la innovación y/o mejora de productos y servicios                                                  | Equipo ELIKA         | Equipo ELIKA              | Según necesidad        |
|                                            | <b>Reuniones Convenio:</b> Negociación del convenio colectivo, Discusión del convenio colectivo                                                                                 | Resp. sindical       | Gerencia/ Empleados/as    | Bienal                 |
| <b>Encuestas de satisfacción</b>           | Satisfacción de las personas (con la orga por l:                                                                                                                                |                      |                           |                        |
| <b>Sistema de sugerencias</b>              | Apor gesti orga                                                                                                                                                                 |                      |                           |                        |

## Decálogo de comunicación interna

1. Hablar en tono adecuado y respetuoso.
2. Escuchar con actitud abierta.
3. Considerar que existen diferentes opiniones y enfoques.
4. Utilizar la empatía.
5. Sentirnos libres para opinar y dar feedback positivo y negativo.
6. Aceptar críticas, no tomarlo en el plano personal.
7. Evitar conversaciones privadas.
8. Cuidar la comunicación no verbal (posturas, gestos, miradas, etc.)
9. Mantener una actitud proactiva (evitar quejas, dar soluciones).
10. Usar datos frente a juicios.



## ANTES DE LA REUNIÓN

### CONVOCANTE

- 1 Reflexión previa:
  - 1.1 Valorar si es necesaria
  - 1.2 Qué tipo de reunión es
  - 1.3 Problemas que pueden surgir
  - 1.4 Medios que necesito para la reunión
- 2 Convocatoria de la reunión:
 

Enviar mail de convocatoria mínimo 3 días antes si lleva trabajo previo de los asistentes, contemplando:

  - 2.1 Objetivo reunión +
  - 2.2 Puntos a trabajar +
  - 2.3 Documentación de trabajo +
  - 2.4 Qué se espera de los asistentes

### 3 Check-in

### ASISTENTES

- 1 Preparar reunión  
leer toda la documentación, llevar propuestas, ideas, etc.)
- 2 Preguntar si no se entiende algo
- 3 Proactividad

## DURANTE

### CONVOCANTE

- 1 Check-in (cómo estamos en la reunión)
- 2 Clarificar objetivos/tiempos y método a seguir
- 3 Conectar reunión anterior
- 4 Realizar seguimiento de los compromisos anteriores / responsabilidades de cada uno
- 5 Cerrar con un resumen de lo tratado/conclusiones y próximos pasos a dar
- 6 Check out de cómo nos vamos de la reunión

### ASISTENTES

- 1 Proponer y buscar soluciones
- 2 Participar
- 3 Preguntar dudas
- 4 Ayudar a mejorar la reunión, comentar qué ha ido bien qué ha ido mal

## DESPUÉS

### CONVOCANTE

- 1 Acta breve de la reunión con las conclusiones y compromisos acordados
- 2 Seguimiento de acuerdos

### ASISTENTES

- 1 Realizar / asumir compromisos



## Los 6 sombreros de Bono

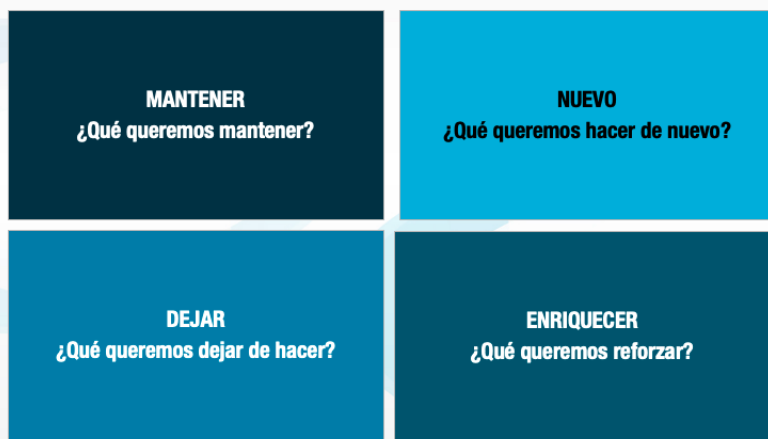


¿Qué riesgos y amenazas tenemos?  
En los próximos 4 años



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

## ELIKA NUESTRA CASA ESTRATÉGICA



## Ikigai: Un concepto japonés que significa "una razón para ser"



Dinámicas creativas y participativas para la reflexión Estratégica.

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

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



ISABEL: "Liderazgo"



Diferentes manos y personas, que están juntas y que tienen un propósito, y en Erika todo lo que nos proponemos lo podemos conseguir. Somos participativas 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 Erika. 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 CMI 2024  
Realizado e 7 de octubre 2020.



Dinámicas creativas y participativas para la reflexión Estratégica

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



Dinámicas creativas y participativas para la reflexión Estratégica.

AIMAR: "Innovación"

Veo en Erika 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 alineados, 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.



AMARA: Resultados

La foto, brote verde, un brote creciendo, muy nuestra, de Erika 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 e 7 de octubre 2020.

## ANEXO 11 CUADRO DE MANDO INTEGRAL



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

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                                                                                     | INDICADORES CLAVE                                                               | 2017   | 2018   | 2019    | 2020    | META 2021 | META 2024 | LÍNEAS DE ACTUACIÓN                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|---------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ser instrumento útil y necesario para definir y desplegar las políticas alimentarias en Euskadi                         | I5-Nº líneas de actuación de la administración vasca en las que participa ELIKA | 14     | 15     | 16      | 18      | >19       | >22       | 1. Facilitar conocimiento experto como base para la toma de decisiones en Seguridad Alimentaria                                           |
|                                                                                                                            | I42-Nº solicitudes de la administración                                         | 72     | 74     | 56      | 66      | >65       | >75       | 2. Asesoramiento en la definición y despliegue de las políticas de alimentación segura, saludable y sostenible                            |
|                                                                                                                            | I2-Grado de utilidad de los servicios prestados                                 | 7,4    |        | 8,1     |         | >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 | I43-Nº solicitudes del sector                                                   | 56     | 65     | 104     | 84      | >100      | >120      | 4. Participación en proyectos interdepartamentales e interinstitucionales relacionados con la Alimentación                                |
|                                                                                                                            | I47-Nº grupos de trabajo con sector                                             |        |        |         | 3       | >4        | >8        | 5. Dinamización de foros con agentes de la cadena alimentaria para apoyar en la implementación de la Estrategia Pacto Verde / Granja-Mesa |
|                                                                                                                            | I57-Nº asistentes a acciones formativas                                         | 210    | 477    | 434     | 490     | >400      | >500      | 6. Refuerzo del servicio de asesoramiento a los agentes de la cadena alimentaria                                                          |
|                                                                                                                            | I59-Nº participaciones como ponentes                                            | 18     | 23     | 36      | 22      | >25       | >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                                           | I64-Nº páginas vistas totales de Euskadi                                        | 79.416 | 89.473 | 110.433 | 111.753 | >110.000  | >150.000  | 8. Organizar o participar en acciones de capacitación                                                                                     |
|                                                                                                                            | I69-Nº materiales informativos                                                  | 23     | 25     | 60      | 83      | >50       | >60       | 9. Elaborar una estrategia de pedagogía alimentaria                                                                                       |
|                                                                                                                            | I68-Nº de noticias en web                                                       | 166    | 174    | 139     | 169     | >150      | >170      | 10. Adecuar el conocimiento técnico al público objetivo                                                                                   |
|                                                                                                                            | I66-Nº de usuarios en redes sociales                                            | 6.515  | 6.862  | 7.840   | 8.902   | >9.200    | >10.500   | 11. Mantener la infraestructura de plataformas y redes de información                                                                     |
| 4. Impulsar un modelo organizativo diferencial avanzado e innovador                                                        | I24-Grado de satisfacción de las personas                                       | 8,5    | 8,75   | 9       | 8,56    | >8,5      | >8,5      | 12. Optimizar la Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva                                                                        |
|                                                                                                                            | I34-Nº horas formación/persona                                                  | 26     | 38     | 30      | 43      | >30       | >30       | 13. Gestión del talento interno de Erika                                                                                                  |
|                                                                                                                            | I8-Nº aliados                                                                   | 14     | 15     | 17      | 19      | >20       | >25       | 14. Fomentar de las relaciones estratégicas de cooperación y colaboración                                                                 |
|                                                                                                                            | I19-Nº de innovaciones implantadas                                              | 7      | 9      | 10      | 17      | >15       | >18       | 15. Avanzar en el Modelo de Gestión                                                                                                       |
|                                                                                                                            | I18-Certificaciones recibidas                                                   | 2      | 4      | 4       | 4       | 5         | 6         |                                                                                                                                           |

Indicadores clave estratégicos

# ANEXO 12 TABLA DE ALIANZAS Y EVALUACIÓN

| ANÁLISIS ALIANZAS 2021                                                                                                                                                                                             |           |                                                             |                                                                                                                              |                                                                                                       |                             |                                  |                                          |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|----------------------|
| 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. |           |                                                             |                                                                                                                              |                                                                                                       |                             |                                  |                                          |                      |
| Fecha inicio                                                                                                                                                                                                       | Fecha fin | Entidad                                                     | Contribución a OE<br>( por qué y para que gestionamos esta alianza )                                                         | Proyectos/Tareas                                                                                      | Proceso al que aporta valor | Interlocutor/a ELIKA             | Interlocutor/a ALIANZA                   | Valoración Mayo 2021 |
| 2001                                                                                                                                                                                                               | Continua  | Dir. Calidad e Industrias Alimentarias                      | Asesoramiento y apoyo técnico y científico en Seguridad Alimentaria.                                                         | Plan Investigación Etiquetado Flexi/Venta prox. AR (MTR, GR, CR) PVCOCA                               | Procesos Operativos         | Eduarne/Aimar/Mónica/Amaia       | Santi/Iker Eduarne/Marcos/Iñaki          |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                             | Miembro patronato                                                                                                            |                                                                                                       | PE&G                        | Arantza                          | Javier                                   |                      |
| 2001                                                                                                                                                                                                               | Continua  | AZTI                                                        | Colaboración en proyectos y en asesoramiento                                                                                 | Despilfarro Mesa Investigación (proyectos, info CC)                                                   | Procesos Operativos         | Antton/Mónica                    | Jaime/Iñigo/Félix                        |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                             | Socio Fundador y miembro del Patronato                                                                                       |                                                                                                       | PE&G                        | Arantza                          | Rogello                                  |                      |
| 2002                                                                                                                                                                                                               | Continua  | COMITÉ CIENTÍFICO                                           | Asesoramiento científico en Seguridad Alimentaria                                                                            | Evaluación de Riesgos Consultas puntuales                                                             | Procesos Operativos         | Amaia                            | Participantes CC                         |                      |
| 2004                                                                                                                                                                                                               | Continua  | Dir. Agricultura y Ganadería                                | Asesoramiento y apoyo técnico y científico en Seguridad Alimentaria.                                                         | AR (MTR, GR, CR) + SP PVCOCA (Gan, Agri, AA) Proyectos Ganadería (RAM, FQ, Queso, Fauna Silvestre...) | Procesos Operativos         | Amaia/Isabel/Iraia               | Juanra/Hugo/Felix                        |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                             | Miembro patronato                                                                                                            |                                                                                                       | PE&G                        | Arantza                          | Jorge                                    |                      |
| 2004                                                                                                                                                                                                               | Continua  | NEIKER                                                      | Colaboración en proyectos y en asesoramiento                                                                                 | Despilfarro Mesa Investigación (proyectos, info CC)                                                   | Procesos Operativos         | Mónica/Amaia                     | Eva/Amaia O Joseba/Roberto               |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                             | Socio Fundador y miembro del Patronato                                                                                       |                                                                                                       | PE&G                        | Arantza                          | Leire                                    |                      |
| 2011                                                                                                                                                                                                               | Continua  | Dir. Pesca y Acuicultura                                    | Asesoramiento y apoyo técnico y científico en Seguridad Alimentaria.                                                         | AR (MTR, GR, CR) + SP PVCOCA                                                                          | Procesos Operativos         | Amaia                            | Koldo/Mauri                              |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                             | Miembro patronato                                                                                                            |                                                                                                       | PE&G                        | Arantza                          | Leandro                                  |                      |
| 2011                                                                                                                                                                                                               | Continua  | Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria | Asesoramiento y apoyo técnico y científico en Seguridad Alimentaria.                                                         | Despliegue políticas SA PEGA                                                                          | Procesos Operativos         | Arantza                          | Bittor                                   |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                             | Miembro Patronato                                                                                                            |                                                                                                       | PE&G                        |                                  |                                          |                      |
| 2011                                                                                                                                                                                                               | Continua  | IFH                                                         | Impulso Gestión Avanzada e Innovación                                                                                        | Facilitadora Metodología en Gestión Avanzada                                                          | PE&G                        | Arantza/Nerea/Amaia              | Isabel                                   |                      |
| 2015                                                                                                                                                                                                               | Continua  | HAZI                                                        | Colaboración en proyectos                                                                                                    | Despilfarro Proyectos sectoriales Formación                                                           | Procesos Operativos         | Antton/Amaia                     | Pilar/Josu/Eli/Goio                      |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                             | Socio Fundador y miembro del Patronato                                                                                       |                                                                                                       | PE&G                        | Arantza                          | Peli                                     |                      |
| 2016                                                                                                                                                                                                               | Continua  | DDFF Gipuzkoa: Dir. Agricultura y Ganadería                 | Apoyo técnico para una gestión integral de la Seguridad Alimentaria                                                          | PVCOCA Proyectos sectoriales (venta prox, queso, RAM, FQ)                                             | PE&G Procesos Operativos    | Aimar/Isabel/Iraia Amaia/Arantza | Mikel A/Agurtzane Fer/Nerea/Amaia Xabier |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    | Continua  | DDFF Bizkaia: Dir. Agricultura y Ganadería                  | Apoyo técnico para una gestión integral de la Seguridad Alimentaria                                                          | PVCOCA Proyectos sectoriales (venta prox, queso, RAM, FQ)                                             | PE&G Procesos Operativos    | Aimar/Isabel/Iraia Amaia/Arantza | Iñaki/Manu/Oier Arantza                  |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    | Continua  | DDFF Araba: Dir. Agricultura y Ganadería                    | Apoyo técnico para una gestión integral de la Seguridad Alimentaria                                                          | PVCOCA Proyectos sectoriales (venta prox, queso, RAM, FQ)                                             | PE&G Procesos Operativos    | Aimar/Isabel/Iraia Amaia/Arantza | Koldo/JR Millán Asun                     |                      |
| 2017                                                                                                                                                                                                               | Continua  | Dir. Salud Pública y Adicciones - GV                        | Apoyo técnico para una gestión integral de la Seguridad Alimentaria                                                          | AR/Gest. Alertas (MTR) Flexibilización Alimentación Saludable                                         | Procesos Operativos         | Amaia                            | JA Ocio Escudero/Santi/Lucia             |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                             | Miembro patronato                                                                                                            |                                                                                                       | PE&G                        | Arantza                          | Itziar                                   |                      |
| 2018                                                                                                                                                                                                               | Continua  | KONTSUMOBIDE                                                | Colaboración en proyectos / G. trabajo                                                                                       | Despilfarro Etiquetado                                                                                | Procesos Operativos         | Antton/Eduarne                   | Ibon/Teresa                              |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                             | Miembro patronato                                                                                                            |                                                                                                       | PE&G                        | Arantza                          | Olga                                     |                      |
| 2018                                                                                                                                                                                                               | Continua  | IHOBE                                                       | Apoyo técnico para proyectos en Alimentación Circular                                                                        | Despilfarro PMA-Ali. Circular                                                                         | PE&G                        | Arantza                          | Alex                                     |                      |
| 2018                                                                                                                                                                                                               | Continua  | UPV                                                         | Colaboración en proyectos                                                                                                    | Mesa Investigación (proyectos, info CC) App Ingestas                                                  | Procesos Operativos         | Mónica/Gontzal                   | Mirari/Alvaro/ Bittor                    |                      |
|                                                                                                                                                                                                                    |           |                                                             |                                                                                                                              |                                                                                                       | PE&G                        | Arantza                          | Alvaro                                   |                      |
| 2019                                                                                                                                                                                                               | Continua  | EROSKI                                                      | Apoyo técnico para proyectos en Seguridad Alimentaria                                                                        | Información para ER Difusión artic. Web                                                               | PE&G                        | Amaia/Arantza                    | Laura/Javier/Iratxe                      |                      |
| 2020                                                                                                                                                                                                               | Continua  | INGURUGELA                                                  | Colaboración para la inclusión de las 45 de la alimentación en la comunidad escolar                                          | Despilfarro Formación ámbito escolar                                                                  | PE&G                        | Antton/Arantza                   | Eduarne                                  |                      |
| 2020                                                                                                                                                                                                               | Continua  | Cluster Alimentación Euskadi                                | Apoyo técnico para el impulso de proyectos relacionados con la alimentación segura y sostenible en el sector agroalimentario | Despilfarro Proyectos sectoriales                                                                     | PE&G                        | Antton/Arantza                   | Jon Ander                                |                      |
| 2021                                                                                                                                                                                                               | Continua  | LEARTIKER                                                   | Colaboración en proyectos                                                                                                    | Mesa Investigación y proyectos                                                                        | Procesos Operativos         | Amaia/Mónica                     | Naia                                     |                      |
| TOTAL ALIANZAS:                                                                                                                                                                                                    |           | 20                                                          |                                                                                                                              |                                                                                                       |                             |                                  |                                          |                      |



