

# EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

Fernando Sierra  
Director de EUSKALIT

- **EUSKALIT**
- **GESTIÓN**
- **MODELOS**
- **EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA**

# Patronatua



Confederación Empresarial Vasca  
Euskal Entrepresarien Konfederakuntza



## Misioa - Misión

Somos un grupo de organizaciones constituido como **fundación**, propiciada por el Gobierno Vasco, para **promover la Gestión Avanzada en las organizaciones vascas**, contribuir a su **competitividad** y, así, al **desarrollo sostenible de Euskadi**, todo ello con un **equipo de personas comprometido, profesional y motivado**.

## Ikuspegia -Visión

Ser **referente para las organizaciones vascas en su movilización hacia la Gestión Avanzada**, que posibilite a **Euskadi ser reconocida** por ello a nivel internacional.

# DIFUSIÓN

## 100

actos de sensibilización e  
intercambio de buenas  
prácticas

## 6.500

personas asistentes



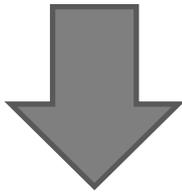
# ACCIÓN

**1.800**

organizaciones en programas de acción

**3.500**

personas participantes



**280** empresas industriales



# EVALUACIÓN

470

organizaciones evaluadas o  
diagnosticadas en 2018



# EBALUAZIO KLUBA

# EBALUAZIO KLUBA CLUB EVALUACIÓN

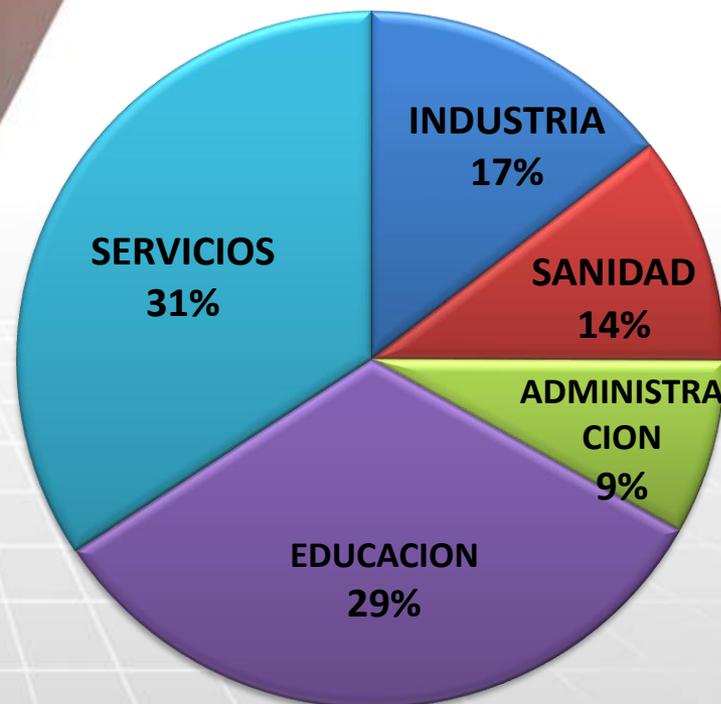
1.700 personas evaluadoras



12 personas evaluadoras

1995

2018



- EUSKALIT
- GESTIÓN
- MODELOS
- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

Económico -  
financiera

Proveedores

Alianzas

Cientes

Personas

TICs

Recursos

Indicadores

Innovación

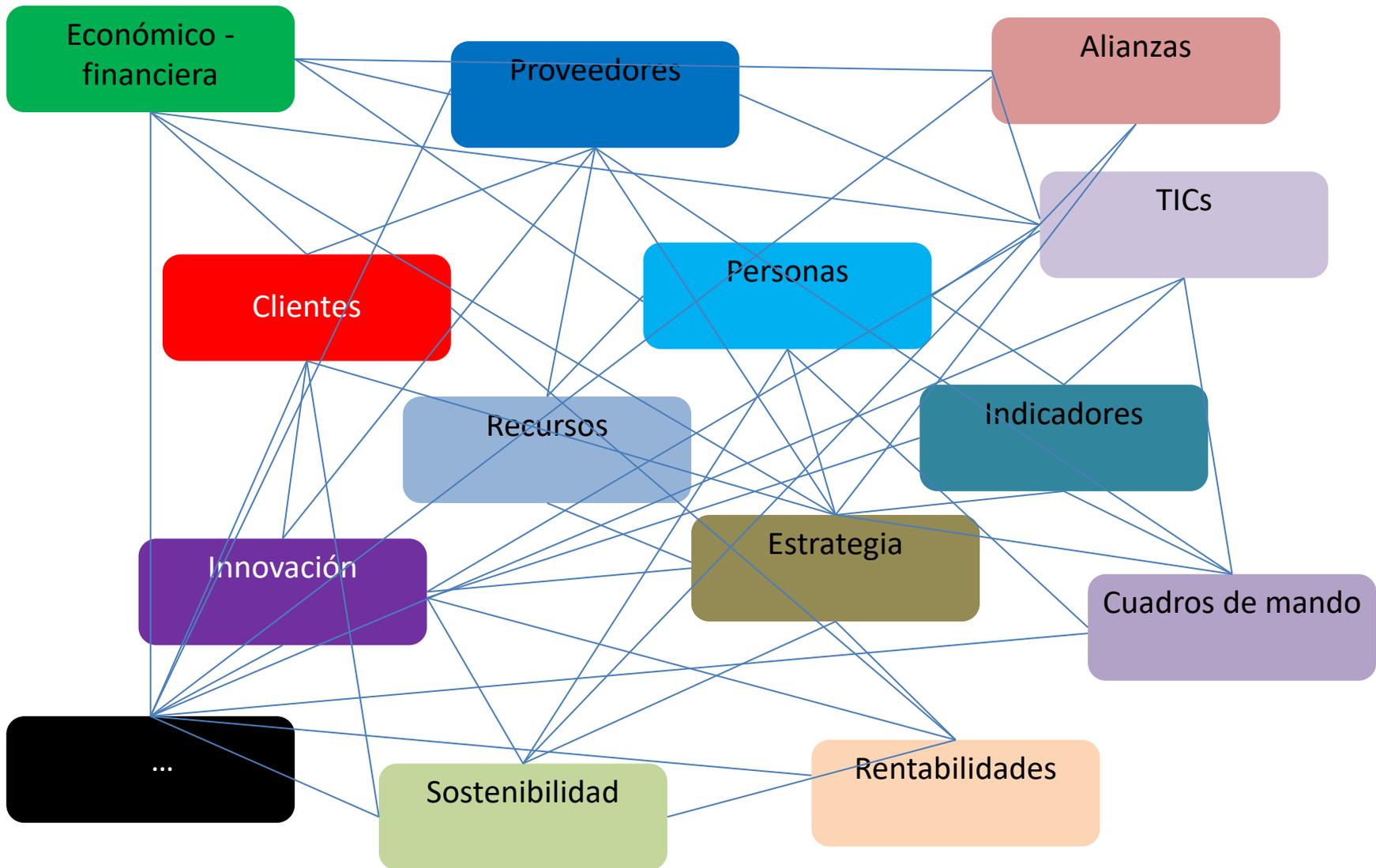
Estrategia

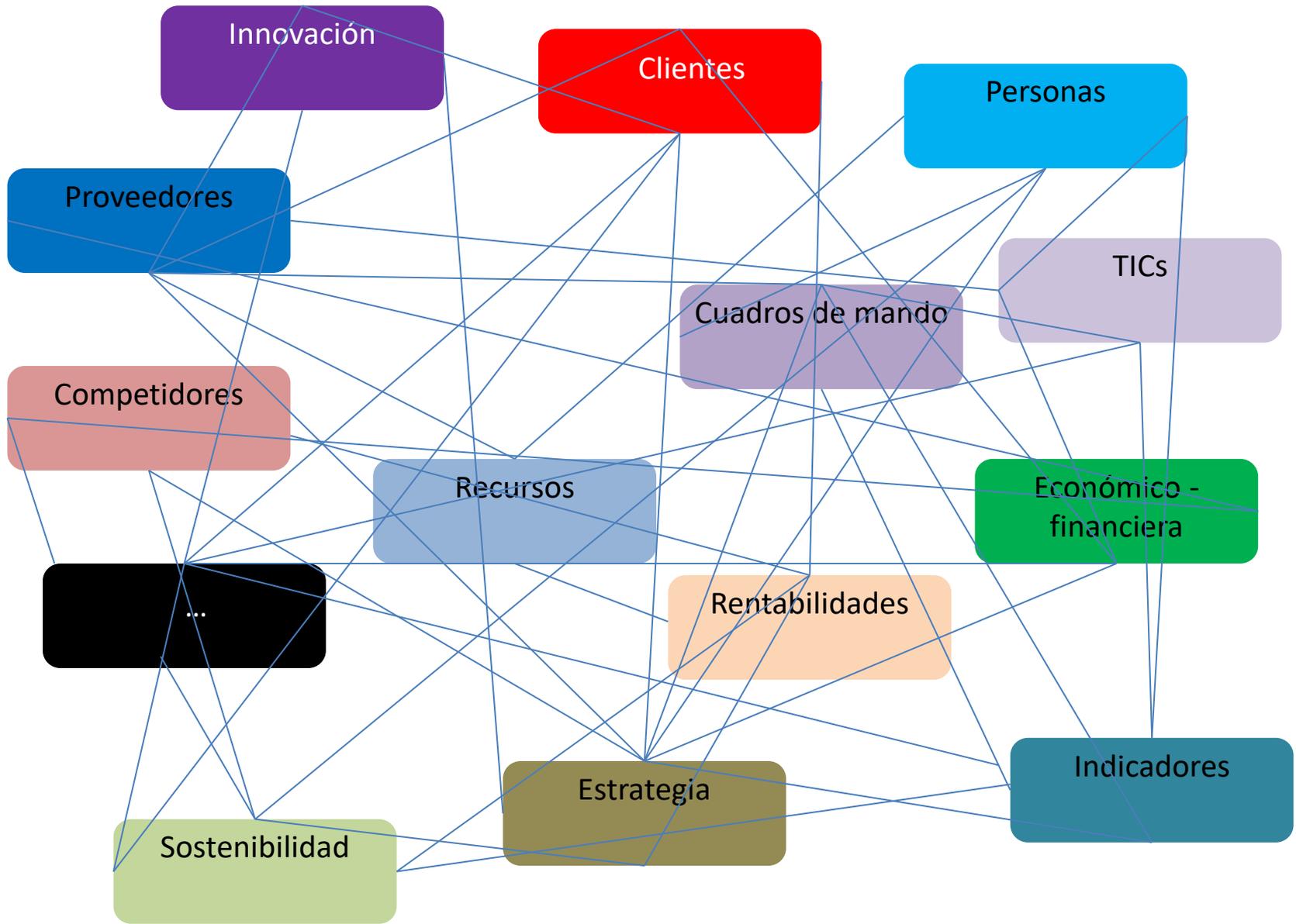
Cuadros de mando

...

Sostenibilidad

Rentabilidades





# Retos de la gestión:

Complejidad

Interacción

Velocidad

Incertidumbre...

Retos de la gestión:

Complejidad

Interacción

Velocidad

Incertidumbre...

Modelos de Gestión

Simplificación

Causa-efecto

Diagnóstico

Claridad...

- EUSKALIT
- GESTIÓN
- **MODELOS**
- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

¿RECETAS DEL ÉXITO?



MODELOS DE GESTIÓN



MI ORGANIZACIÓN SE GESTIONA  
SEGÚN EL MODELO X



¿QUÉ DEBEN APORTAR LOS MODELOS DE GESTIÓN?

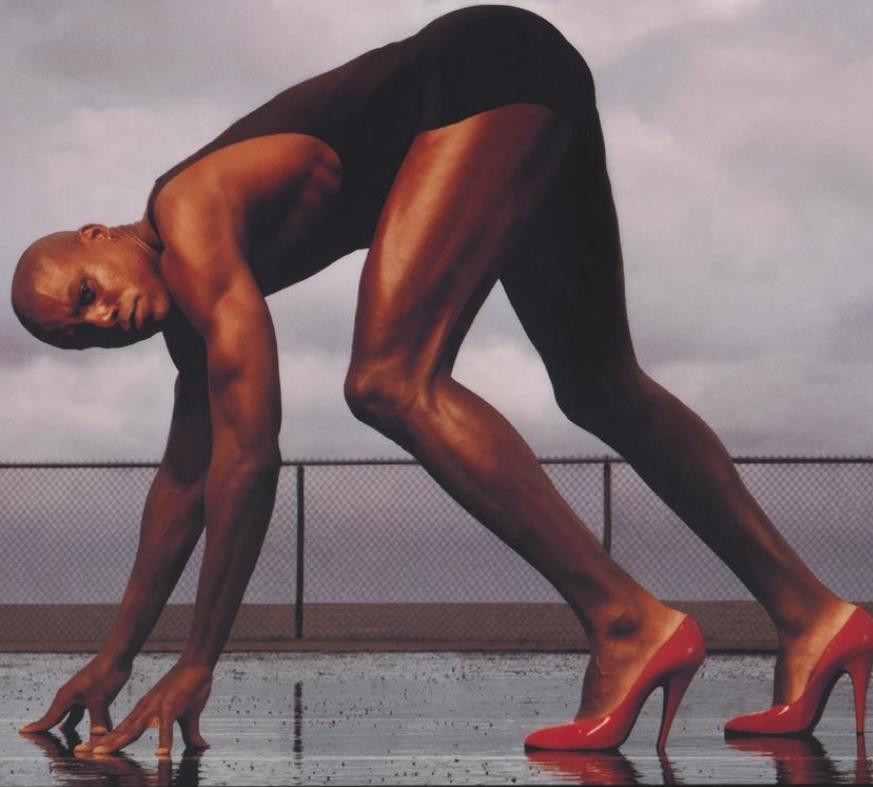


ESPEJO DE REFERENCIA

# REFLEXIÓN ESTRUCTURADA



**POWER IS NOTHING WITHOUT CONTROL.**



Carl Lewis is a member of the Santa Monica Track Club.

**IF YOU'RE GOING TO DRIVE, DRIVE**



# SÍNTESIS Y PRIORIZACIÓN

	Urgente	No Urgente
Muy Importante	1	2
Poco Importante	3	4

# LENGUAJE COMÚN



# COMPARARNOS E IDENTIFICAR BUENAS PRÁCTICAS



# MEJORA CONTINUA



# RECONOCIMIENTO





**FNQ** FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE



**EFQM**



**经营品質協議会**  
Japan Quality Award Council

**SPRING**  
singapore  
Enabling Enterprise

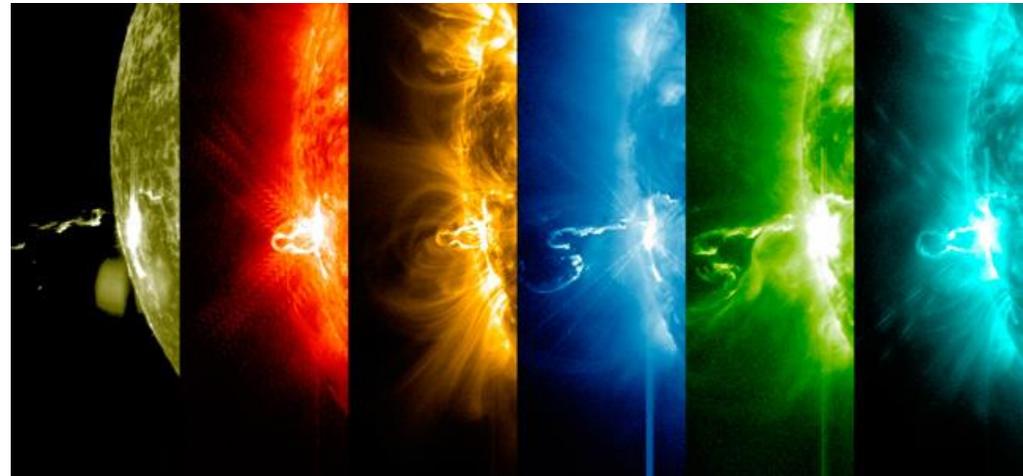


**SAI GLOBAL**



# CONCEPTOS SIMILARES EN TODOS LOS MODELOS...

...PERO DIFERENCIADOS



1992

- Se crea EUSKALIT

1998

- Nace el Club de Evaluadores de EUSKALIT y el Premio Vasco a la Calidad de Gestión, Q de plata y Q de Oro

1998-  
2014

- Entre otras muchas herramientas, se promueve el uso del Modelo EFQM como herramienta de aprendizaje, de autoevaluación y evaluación

2014

- Presentamos y comenzamos a difundir el Modelo de Gestión Avanzada

2015

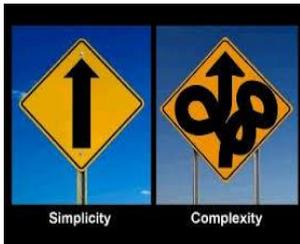
- Nuevo proceso de evaluación, utilizando el Modelo de Gestión Avanzada y nuevo Esquema de Reconocimientos a la Gestión Avanzada



Para sembrar en nuevos terrenos



Para revitalizar



Sencillez, agilidad y simplicidad



Mayor aporte de valor

- EUSKALIT
- GESTIÓN
- MODELOS
- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

# KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA

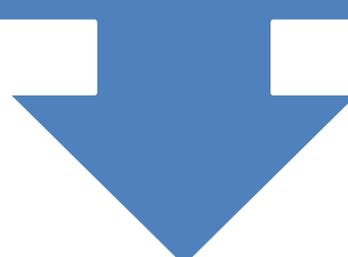


**MODELO DE GESTIÓN AVANZADA**

# ESTRUCTURA

## ELEMENTOS DE ACCIÓN:

1. ESTRATEGIA
2. CLIENTES
3. PERSONAS
4. SOCIEDAD
5. INNOVACIÓN



## 6. ELEMENTOS DE RESULTADOS:

ESTRATEGIA  
CLIENTES  
PERSONAS  
SOCIEDAD  
INNOVACIÓN

# OBJETIVOS DE UN MODELO DE REFERENCIA PARA MEJORAR LA GESTIÓN

- Guía para reflexionar y ver el nivel de avance.
- Recopilatorio de ideas y buenas prácticas para la mejora de la gestión.
- Modelo para Autoevaluación, Contraste y/o Evaluación Externa.



## ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

La definición de la estrategia en una organización es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que en otros casos, lo más apropiado son unas líneas básicas, muy claras, que sean compartidas y ayuden a marcar una ruta adecuada. En ambos casos, el modelo de *gobernanza*, la gestión ética y la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones cobran una importancia creciente. La estrategia debería ir evolucionando mediante una dinámica continua y además, reforzándose mediante ciclos de reflexión estructurada y colaborativa.

Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información. Con estas premisas, se avanza hacia las *organizaciones extendidas*, con diferentes participantes, tanto internos como externos, participando en la definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la estrategia de la organización.

### E.1 CÓMO GESTIONAMOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Identificar quiénes son los *"grupos de interés"* más relevantes de nuestra organización (la propiedad, clientes, personas, *alianzas*, *sociedad*, etc.) y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras respecto a los productos, servicios, relaciones con la organización, considerando además variables como grupos de edad, perspectiva de género, necesidades lingüísticas, etc.
- Conocer cuáles son los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes *grupos de interés* que pueden afectar a nuestra organización.
- Identificar fuentes de información relevantes sobre la situación actual y tendencias de clientes/mercados, tecnologías, estrategias de la competencia, organizaciones proveedoras, legislación, entorno socioeconómico, desde una visión tanto local como internacional.
- Identificar información clave que nos sirva para prever posibles riesgos y oportunidades en el ámbito estratégico y del negocio (demográficos, económicos, tecnológicos, operativos, legales, de reputación, etc.).
- Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados logrados por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que nos puedan resultar una referencia útil.
- Establecer cómo captamos, analizamos, priorizamos y distribuimos esta información, y la mantenemos actualizada, apoyándonos en los recursos tecnológicos adecuados y de manera que el seguimiento ágil de la misma y dé soporte a nuestras decisiones estratégicas.

### E.2 CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales *grupos de interés*, teniendo en cuenta su relevancia, representatividad, *diversidad*, etc.
- Identificar los elementos clave de largo plazo de nuestra organización (misión, visión, valores, *principios éticos*, políticas, *gobernanza*, etc.) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.

# ESTRUCTURA

23 SUBELEMENTOS

BUENAS PRÁCTICAS

# Elemento 1: ESTRATEGIA

## E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia

- ✓ Grupos de interés
- ✓ Entorno
- ✓ Rendimiento interno

## E.2 Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia

- ✓ Visión – Objetivos estratégicos-Objetivos corto plazo
- ✓ Modelo de negocio

## E.3 Cómo desplegamos la estrategia

- ✓ Modelo organizativo
- ✓ Recursos

## E.4 Cómo comunicamos, revisamos y actualizamos la estrategia

- ✓ Comunicación a grupos de interés
- ✓ Sistemática para revisar y actualizar estrategia

# Elemento 2: CLIENTES

## C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes

- ✓ Necesidades y expectativas de actuales y potenciales
- ✓ Evaluación de satisfacción

## C.2 Cómo diseñamos, desarrollamos y comercializamos productos y servicios orientados hacia clientes

- ✓ Evolución de la oferta, más servicios, productos...

## C.3 Cómo producimos y distribuimos los productos y prestamos los servicios

- ✓ Planificación – eficiencia

## C.4 Cómo gestionamos las relaciones con organizaciones proveedoras

- ✓ Elegir las mejores
- ✓ Avanzar conjuntamente

# Elemento 3: PERSONAS

## **P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas**

- ✓ Garantizar la igualdad de oportunidades
- ✓ Planteamientos flexibles
- ✓ Evaluación de la satisfacción

## **P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas**

- ✓ Conocimientos y competencias necesarios
- ✓ Planes de capacitación y evaluación
- ✓ Impulsar la autonomía y polivalencia, creatividad...

## **P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas**

- ✓ Información, comunicación,...
- ✓ Sistemas de gestión participativos que permita autonomía, iniciativa...

## **P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas**

- ✓ Definir el liderazgo necesario
- ✓ Desarrollar la capacidad de liderazgo de la Dirección y extenderla

# Elemento 4: SOCIEDAD

## S.1 Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social

- ✓ Definir nuestro entorno social y sus necesidades
- ✓ Conocer nuestras capacidades

## S.2 Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental

- ✓ Definir entorno medioambiental y objetivos y planes
- ✓ Desarrollar productos, servicios y procesos productivos respetuosos

# Elemento 5: INNOVACIÓN

## I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar

- ✓ Analizar el entorno y definir estrategia
- ✓ Establecer objetivos rupturistas y retos para replantear enfoques

## I.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar

- ✓ Clima de confianza para el pensamiento crítico, la reflexión, creatividad, colaboración...

## I.3 Como aprovechamos el potencial del entorno para innovar

- ✓ Mecanismos que favorezcan el intercambio, las alianzas... "innovación abierta".
- ✓ Explorar actividades ajenas

## I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores

- ✓ Responsabilidades, proceso/método, presupuestos, equipos
- ✓ Compartir las lecciones aprendidas

# Elemento 6: RESULTADOS

- ✓ Resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada
- ✓ Medir lo que es importante en la organización, analizar la tendencia de los datos, las comparaciones con otras organizaciones, etc.

**R.1 RESULTADOS ESTRATÉGICOS**

**R.2 RESULTADOS EN CLIENTES**

**R.3 RESULTADOS EN PERSONAS**

**R.4 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

**R.5 RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN**



- Aporta **visión global** de todos los elementos de una organización
- Tiene en cuenta lo que haces y qué **resultados** obtienes
- Aporta **pistas** sobre lo que se puede hacer.
- Es **flexible**, puedes marcarte tu propio ritmo de trabajo
- Para cada problema existen diferentes **herramientas**



**¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES DIFICULTADES O PROBLEMAS DE GESTIÓN EN LAS FUNDACIONES Y ASOCIACIONES DE INTERÉS PÚBLICO?**

# CULTURA DE EVALUACIÓN: USOS DEL MODELO

# AUTOEVALUACIÓN

- Reflexión estructurada
- Participativa
- Frente a un espejo potente
- Ligera

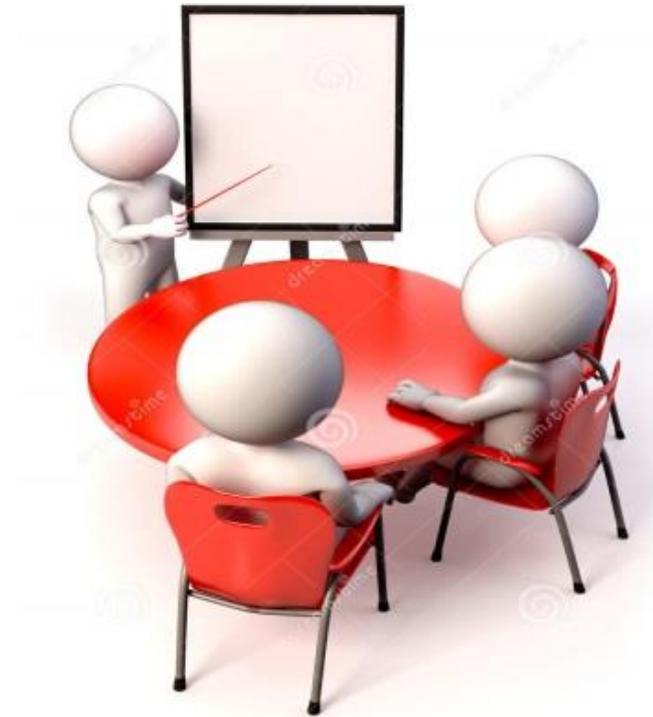


# CONTRASTE EXTERNO

- Reflexión estructurada
- Participativa
- Frente a un espejo exigente
- Ligera

+

- Ojos limpios
- No endogámica



# EVALUACIÓN EXTERNA

- Reflexión estructurada
- Participativa
- Frente a un espejo exigente

**+ Profunda**

- Ojos limpios
- No endogámica

**+ Reconocimiento**



PREMIO VASCO  
A LA GESTIÓN AVANZADA



# ESQUEMA DE RECONOCIMIENTOS A LA GESTIÓN AVANZADA



**DIPLOMA A LA  
GESTIÓN AVANZADA**



**RECONOCIMIENTO  
BRONCE**



**RECONOCIMIENTO  
PLATA**



**RECONOCIMIENTO  
ORO**



**PREMIO VASCO  
A LA GESTIÓN AVANZADA**

**CONTRASTE EXTERNO**

**EVALUACIÓN EXTERNA GLOBAL**

**EVALUACIÓN EXTERNA  
ESPECÍFICA**



KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

**ESKERRIK ASKO**

Fernando Sierra

[fsierra@euskalit.net](mailto:fsierra@euskalit.net)