

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



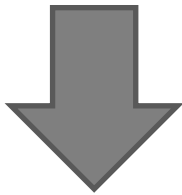
ACCIÓN

1.800

organizaciones en programas de acción

3.500

personas participantes



280 empresas industriales



EVALUACIÓN

470

organizaciones evaluadas o
diagnosticadas en 2018

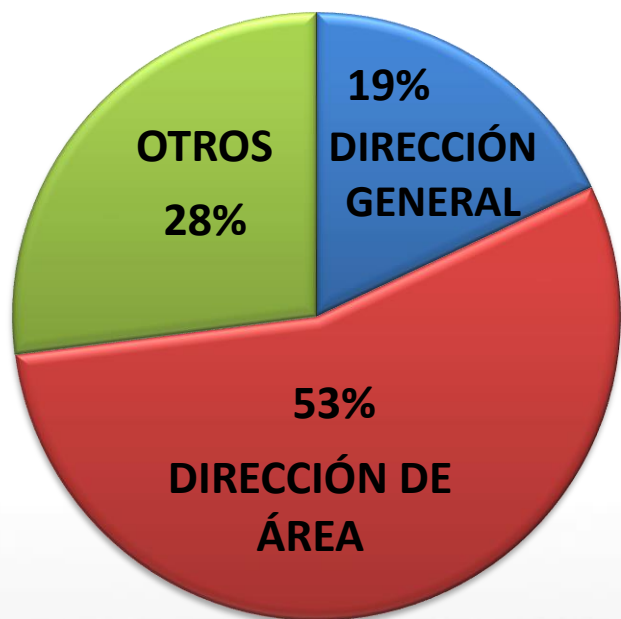


EBALUAZIO KLUBA

EBALUAZIO KLUBA CLUB EVALUACIÓN

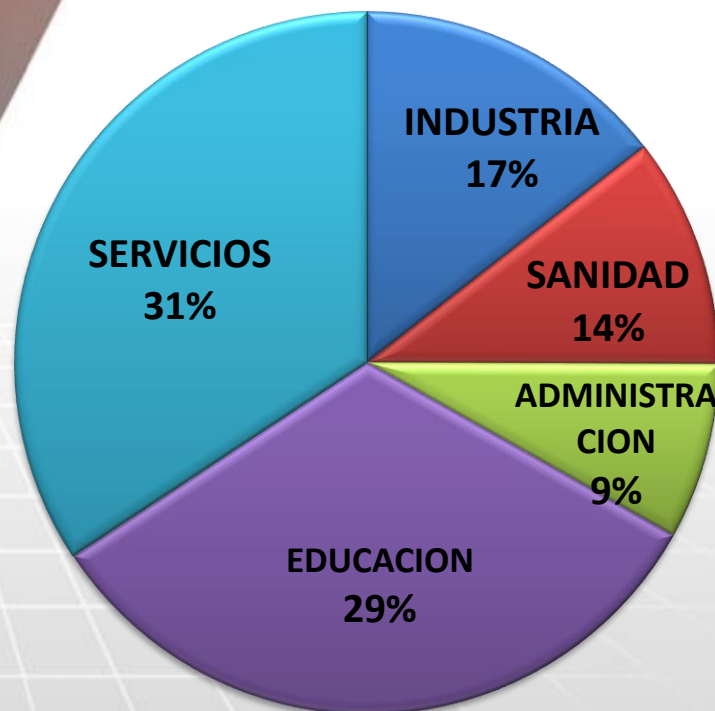
1.700 personas evaluadoras

2018



12 personas evaluadoras

1995



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

Económico -
financiera

Proveedores

Alianzas

Cientes

Personas

TICs

Recursos

Indicadores

Innovación

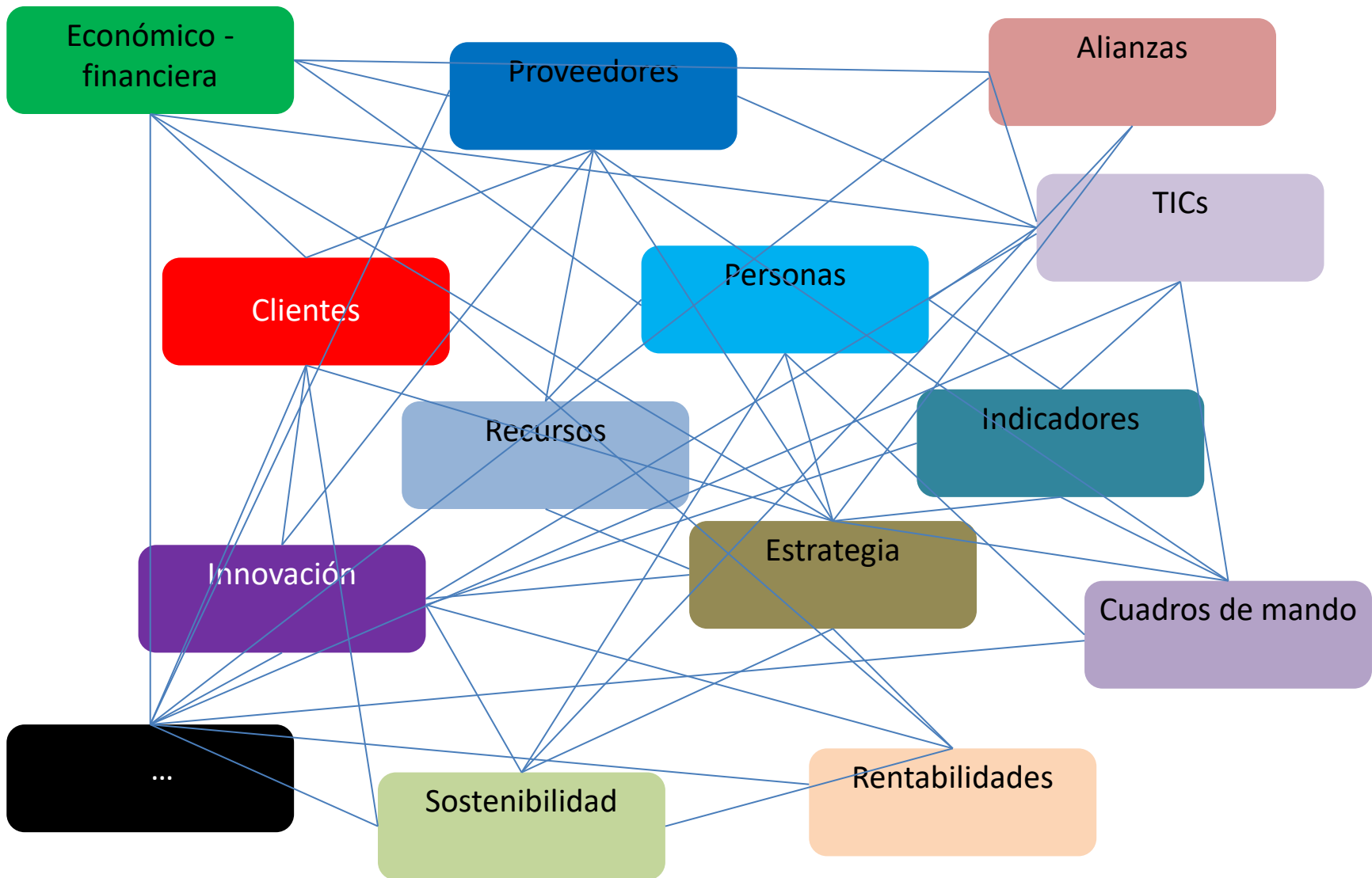
Estrategia

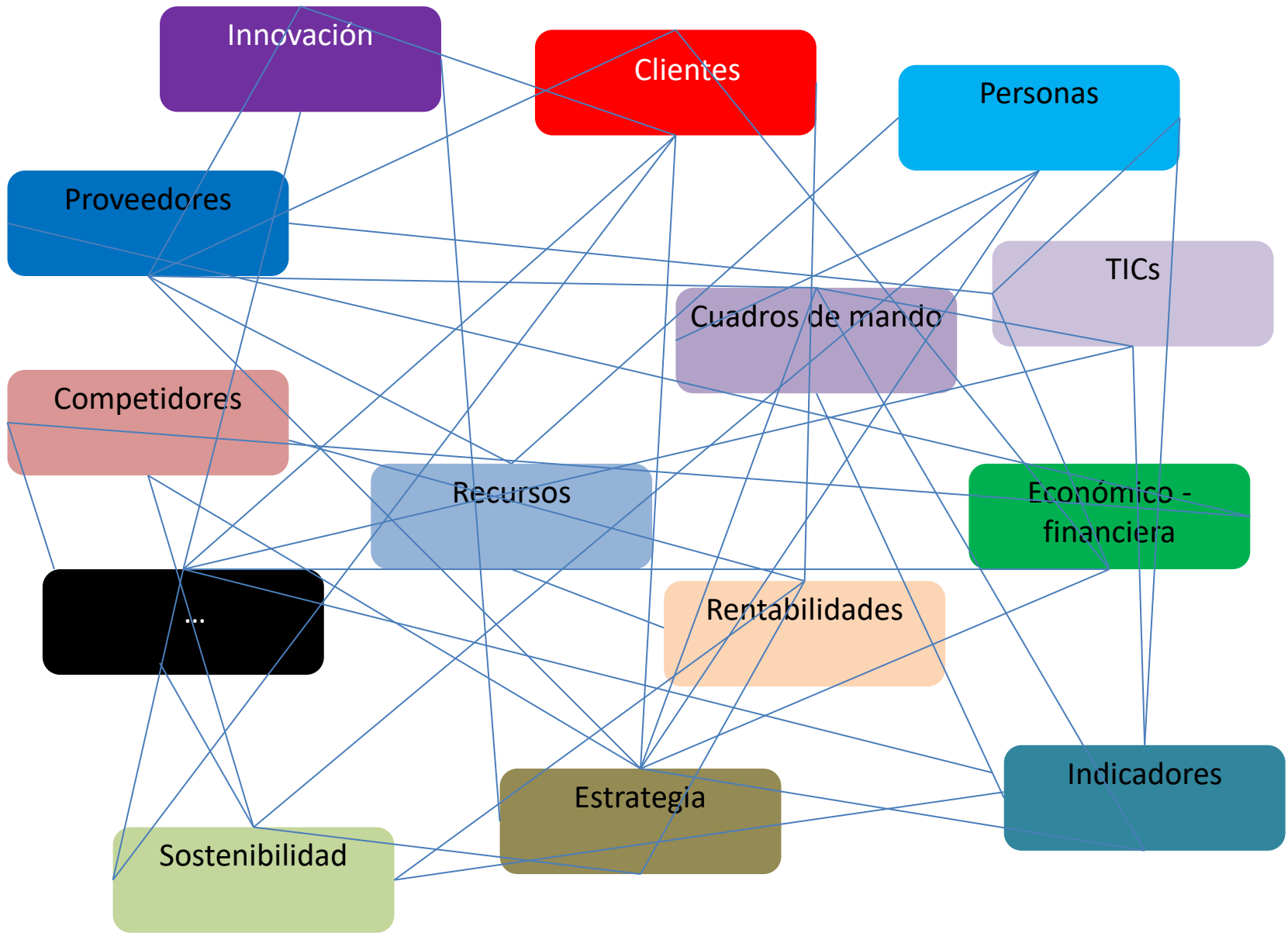
Cuadros de mando

...

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



経営品質協議会
Japan Quality Award Council

SPRING
singapore
Enabling Enterprise

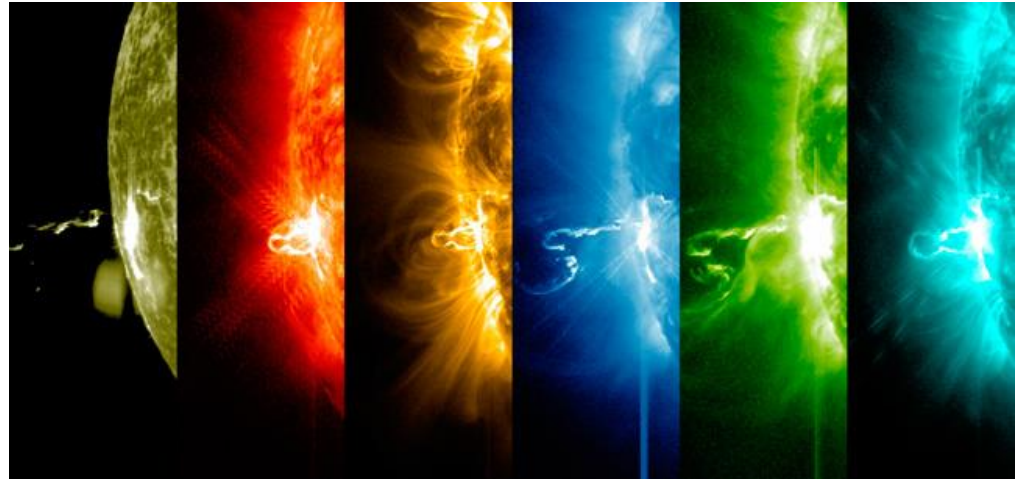


SAI GLOBAL



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

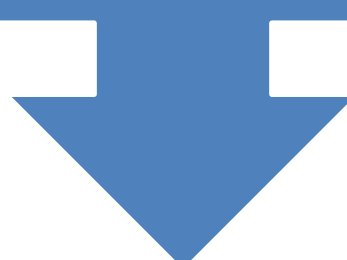


MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

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

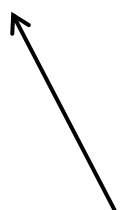


**DIPLOMA A LA
GESTIÓN AVANZADA**

CONTRASTE EXTERNO



**RECONOCIMIENTO
BRONCE**



**RECONOCIMIENTO
PLATA**



**RECONOCIMIENTO
ORO**



**PREMIO VASCO
A LA GESTIÓN AVANZADA**

**EVALUACIÓN EXTERNA
ESPECÍFICA**



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

ESKERRIK ASKO

Fernando Sierra

fsierra@euskalit.net