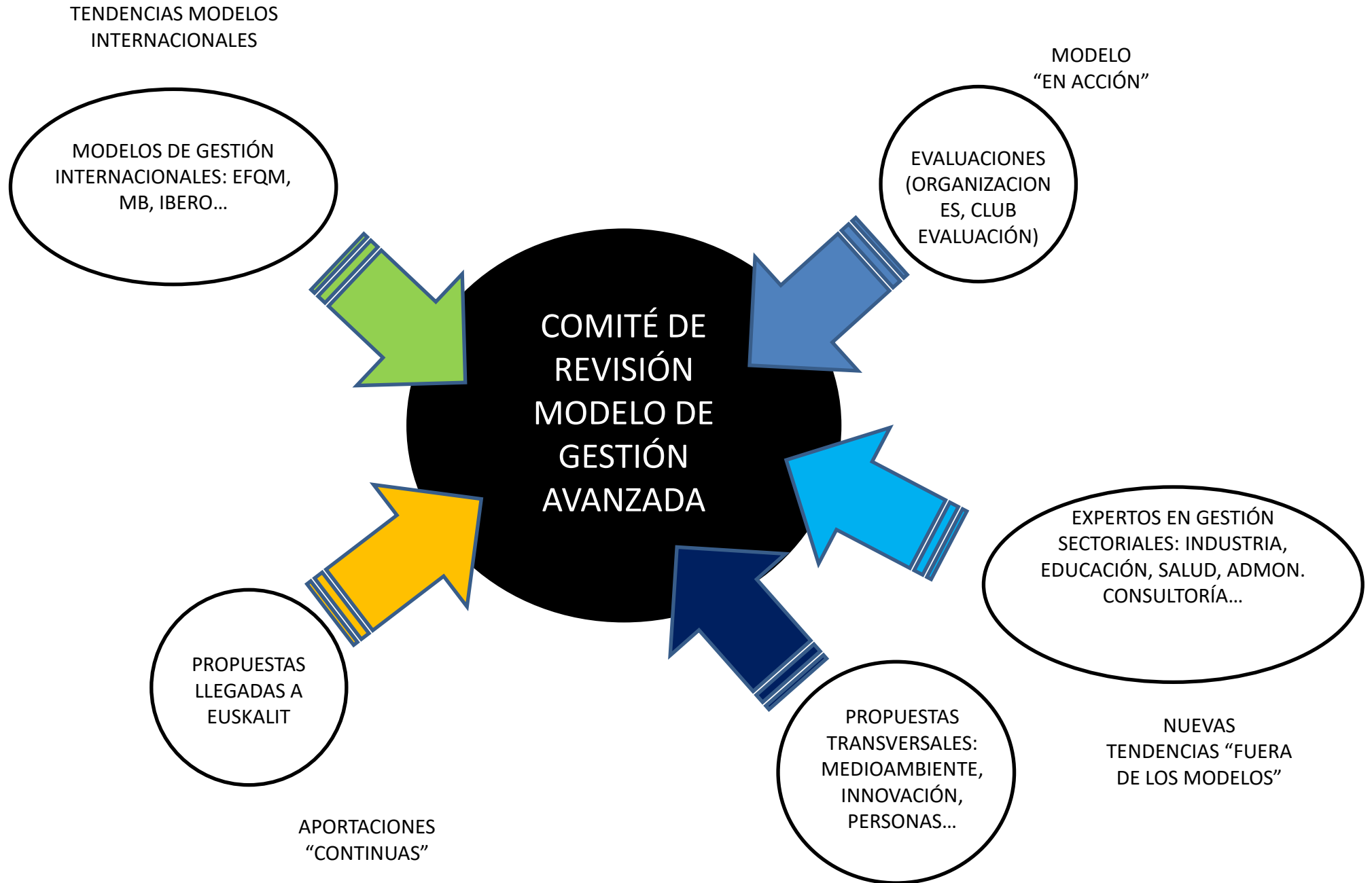


# EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

2023



Esta actualización del Modelo ha sido liderada por el **Comité de revisión del MGA**, formado por 20 personas de todos los sectores y ámbitos de actividad.

Además, se ha trabajado en grupos paralelos las diferentes temáticas y se han recogido y debatido numerosos conceptos, tendencias, solicitudes de cambios y aportaciones generales al Modelo que han llegado a EUSKALIT desde muchos ámbitos y entidades, especialmente de cientos de personas del Club de Evaluación.

A la hora de la actualización, ha estado muy presente la idea de que un Modelo de gestión debe ser una referencia amplia y equilibrada que permita una visión global y que sea válida para cualquier tipo de organización, independientemente su sector, tamaño y grado de avance, y que le ayude a optimizar su gestión, y por tanto, a la obtención de mejores resultados.

Queremos agradecer a todas las personas que han aportado y colaborado durante todo este proceso.

# REVISIÓN

- Incorporar al Modelo tendencias en gestión
- Actualización de términos.
- Actualización de la introducción y glosario.
- Visibilizar o dar más peso en la redacción del modelo a determinados términos.
- Ordenar mejor algunas ideas.

- Cambios en:
  - la introducción y glosario.
  - introducción a los elementos.
  - ordenación de subelementos.
  - redacción aspectos de valoración.

# ESTRATEGIA

- Identificar y desarrollar los aspectos clave que definen la identidad y la proyección de la organización (como por ejemplo **propósito**, misión, visión, valores, principios éticos, políticas, gobernanza, etc.) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.
- En glosario:
  - **PROPÓSITO:** Razón de ser profunda de la organización y sus objetivos más fundamentales. Puede ser un elemento que aporte sentido, ideales a los que aspirar, orientación, unión y motivación, yendo más allá de los objetivos de negocio o actividad principal.
  - **MISIÓN:** Declaración explícita que describe qué hace la organización para conseguir su propósito y cuál es su singularidad al aportar valor a los grupos de interés.
  - **VISIÓN:** Es el estado deseado o el éxito que querría tener la organización en el futuro. La visión es “dónde” se quiere llegar. Es aspiracional.

# ESTRATEGIA

- Identificar y desarrollar los aspectos clave que definen la identidad y la proyección de la organización (como por ejemplo **propósito**, misión, visión, valores, principios éticos, políticas, gobernanza, etc.) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.
- **Diferenciación en la aportación de valor y la ventaja competitiva.**
  - E2: Definir el modelo de negocio y la estrategia de innovación (productos, servicios y procesos) para lograr la **diferenciación en la aportación de valor y la ventaja competitiva**, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Analizar y optar entre los diferentes escenarios y alternativas (de internacionalización en mercados o clientes, entidades proveedoras, de desarrollo tecnológico, de innovación, alianzas, fusiones y adquisiciones, etc.).
- Actualizar, ampliar la presencia y relevancia de la **Gestión de riesgos y de las oportunidades**, así como de la **ética en la gestión** de las organizaciones.
- **Reorganización de los subelementos E3 y E4**, quedando de esta manera:
  - E3 Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia
  - E4 Cómo revisamos y actualizamos la estrategia

# CLIENTES

- **Reforzar la experiencia de clientes, por ejemplo en C1:**
  - Identificar las diferentes tipologías, arquetipos y segmentos de clientes considerando las motivaciones de compra, el uso que hacen de nuestros productos o servicios, la perspectiva de género, localización geográfica e idioma, etc.
  - Crear una cultura de orientación al cliente, poniendo a disposición de las personas de la organización la información al respecto y empoderándolas para relacionarse con clientes, promoviendo encuentros o reuniones y visitas a sus instalaciones, aprovechando las oportunidades que aporta la tecnología.
  - Identificar el recorrido (desde que nos conocen hasta que finaliza la relación) y los puntos de interacción que existen, los canales a través de los que se desarrollan y las experiencias que se producen.
- **Reorganización de los subelementos C2 y C3, quedando de esta manera:**
  - C2 CÓMO **DISEÑAMOS Y DESARROLLAMOS** PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA CLIENTES
  - C3 CÓMO PRODUCIMOS, **COMERCIALIZAMOS** Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
- **Se cambia el título del C4 “CÓMO GESTIONAMOS OTROS RECURSOS”.** Además de la gestión de entidades proveedoras, se reflexiona sobre la gestión de otros recursos, como los económicos, datos e información, materiales, equipamientos e infraestructuras.

# PERSONAS

- Importancia de atraer, identificar, desarrollar y mantener **el talento**.
- **Salida de la organización:** (como fuente de aprendizaje para la organización, para preservar el conocimiento y también muy relacionado con el **relevo generacional**)
  - P1: Gestionar la salida de las personas de la organización, buscando una comunicación bidireccional que ayude a una transición ordenada, identificando lecciones aprendidas y mejoras, facilitando el proceso y manteniendo canales de comunicación para posibles relaciones futuras.
  - P2: Gestionar el conocimiento crítico de la organización, incluso en los procesos de salida de personas, para garantizar la preservación y transmisión del mismo en la organización de manera planificada.
- **Formas de trabajo y Gestión más individualizada** de personas, garantizando la **inclusión, diversidad, equidad, igualdad:**
  - Intro: atendiendo a la *diversidad* de las mismas con planteamientos segmentados o personalizados, que profundicen en la equidad además de en la igualdad.
  - P1: Diseñar y gestionar las formas de trabajo que puedan coexistir en la organización dotando de espacios, recursos y competencias necesarias, atendiendo a aspectos como la ciberseguridad o al derecho a la desconexión digital.
  - P3: Establecer mecanismos de comunicación y cooperación (trabajo en equipo o en red, proyectos transversales o interdisciplinarios, etc.) que favorezcan relaciones satisfactorias, basadas en el respeto, la confianza mutua y que aseguren la *diversidad y la inclusión*.



- Nuevos conceptos y tendencias en gestión recogidas en el Elemento:
  - S1: Desarrollar proyectos e iniciativas sociales propias o sumarse a otras colectivas lanzadas desde las administraciones públicas y otros agentes con una capacidad de transformación mayor a la nuestra como **por ejemplo los ODS**.
  - Informar a la *sociedad* de nuestros **impactos positivos y negativos relevantes** (objetivos, planes y resultados de interés general), así como evaluar su grado de conocimiento y valoración respecto a los mismos.
- Actividades **Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG)** en el E3 y en el glosario.
- Se refuerza la importancia de la **gestión ambiental** en el título del elemento y en las prácticas del S2:
  - S2: Desarrollar proyectos e iniciativas ambientales propias o sumarse a retos colectivos lanzados desde las administraciones públicas y otros agentes con una capacidad de transformación mayor a la nuestra (**ODS, lucha contra el cambio climático, economía circular, preservación de la biodiversidad, etc.**).

- **Vigilancia:**
  - ✓ I1: Realizar una **vigilancia** que permita identificar retos presentes y futuros que sirvan como referencia para la estrategia de innovación y en línea con la estrategia general.
  - ✓ I3: Disponer de métodos de **vigilancia** para la identificación, recogida, análisis y explotación de informaciones relevantes relativas a los avances científicos, metodologías, tecnologías, patentes y propiedad intelectual, etc.
- Mayor alineamiento con **Manual Oslo 2018**: aunque la versión del modelo de 2018 estaba ya muy alineada con la definición de Innovación del Manual de Oslo, se ha reforzado la presencia de innovación de proceso y de producto/servicio en los Elementos Innovación y Clientes.

# RESULTADOS

- **Comparaciones** en Elemento de Resultados. Se ha cambiado la redacción para dejar más claro que el valor principal de las comparaciones es el benchmarking o el aprendizaje que se obtiene para la mejora de la gestión o el carácter estratégico de esa información y no el dato de las comparaciones en sí:

|          |  |
|----------|--|
| UTILIDAD | <ul style="list-style-type: none"><li>• Los datos e información relevante que se emplean permiten conocer y mejorar la eficacia y eficiencia de la organización (ámbito), para lo que: están debidamente segmentados, son oportunos y precisos, permiten comprender las relaciones entre acciones y resultados y ayudan a identificar riesgos y realizar proyecciones a futuro. Y se evalúan y mejoran cuando procede.</li></ul>                                 |
| MAGNITUD | <ul style="list-style-type: none"><li>• Las tendencias o el rendimiento operativo son satisfactorios, teniendo en cuenta la estrategia y organizaciones de referencia, durante al menos los últimos 3 años.</li><li>• Los objetivos :<ul style="list-style-type: none"><li>- se establecen con una lógica adecuada (teniendo en cuenta tendencias, estrategia, comparaciones, impulsores de la mejora, etc.)</li><li>- se alcanzan o superan</li></ul></li></ul> |

- **Pesos de los diferentes elementos:** Todos los elementos pasan a tener el mismo valor con respecto al total del Modelo.