

# MANUAL PARA LA REDACCIÓN DE LA “GUÍA DE GESTIÓN AVANZADA”



## ÍNDICE

1. PROCESO DE REDACCIÓN: CONSIDERACIONES PREVIAS .....	3
1.1. Comunicación de la decisión .....	3
1.2. Liderazgo y delegación eficaz .....	3
1.3. Definición de plazos .....	4
1.4. Recogida de información .....	4
1.5. Implicación del Equipo Directivo .....	4
1.6. Importancia de la formación .....	5
1.7. Conocimiento de casos de Buenas Prácticas .....	5
1.8. Otras indicaciones .....	6
2. NORMAS DE MAQUETACIÓN, FORMATO Y ESTRUCTURA .....	6
2.1. Maquetación .....	6
2.2. Formato .....	8
3. CONSEJOS PARA LA REDACCIÓN DE LA GUÍA .....	8
3.1. Seguimiento de instrucciones .....	8
3.2. El “Modelo de Gestión Avanzada” como referente .....	9
3.3. El apartado de “Presentación” .....	9
3.4. Datos concretos y verificables .....	10
3.5. Evitar la inclusión de generalidades .....	10
3.6. Empleo de lenguaje técnico .....	10
3.7. Empleo de gráficos .....	11
3.8. Referencias entre secciones .....	12
3.9. Destinatarios de la Guía de Gestión Avanzada .....	12
3.10. Revisión del trabajo realizado .....	12
4. ESTRUCTURA Y ELABORACIÓN DE LA GUÍA .....	13
4.1. Estructura .....	13

4.2. Aspectos generales para la elaboración.....	15
4.3. Lógica de resultados .....	18
4.4. Anexos .....	19
5.- ELEMENTOS DE ACCIÓN .....	20
5.1. Inclusión de los Elementos de Acción en la Guía.....	20
5.1.1. Elemento 1: Estrategia.....	20
5.1.2. Elemento 2: Clientes.....	24
5.1.3. Elemento 3: Personas.....	28
5.1.4. Elemento 4: Sociedad Y Medioambiente .....	32
5.1.5. Elemento 5: Innovación .....	35
5.2. Valoración de los Elementos de Acción .....	38
5.2.1. Planteamiento .....	39
5.2.2. Despliegue.....	40
5.2.3. Evaluación y Ajuste.....	42
5.2.4. Documentación de las revisiones .....	44
5.2.5. Errores más comunes.....	44
6.- ELEMENTO RESULTADOS .....	45
6.1. Inclusión de los Resultados en la Guía .....	45
6.2. Valoración del Elemento Resultados.....	52
6.2.1. Recomendaciones .....	52
6.2.2. Datos de tendencias .....	53
6.2.3. Referencias externas.....	53
6.2.4. Inclusión de Planes de Mejora.....	54
6.2.6. Relación de las Acciones con los Resultados.....	54
6.2.7. Tratamiento en la redacción de los datos confidenciales.....	54
6.2.8. Errores más comunes.....	55

## 1. PROCESO DE REDACCIÓN: CONSIDERACIONES PREVIAS

---

### 1.1. Comunicación de la decisión

Una vez tomada la decisión de realizar una Guía de Gestión Avanzada, el primer paso ha de ser comunicarla de forma adecuada, por lo que deberá valorarse el alcance de la información en función de la cultura de la organización y de su ámbito de actuación. Habrá que tener en cuenta por tanto las posibles consecuencias de que sus usuarios o clientes y sus empleados conozcan esta decisión y sus implicaciones.

Si la organización se encuentra familiarizada con los principios de la Gestión de la Excelencia, dispondrá de sistemas adecuados de comunicación con sus empleados, y conocerá qué puede aportar cada uno, lo cual facilitará la obtención de las pruebas o evidencias que deberá reflejar la Guía de Gestión Avanzada.

La decisión de elaborar la Guía lógicamente despertará expectativas, por lo que resultará necesario aclarar y difundir los objetivos de la decisión y, en especial, las implicaciones de su incorporación a un proceso más amplio de autoevaluación y mejora continua.

### 1.2. Liderazgo y delegación eficaz

La gerencia debe convertirse en promotor y líder de la iniciativa. Además, para coordinar e impulsar las actividades que hayan de reflejarse en la Guía de Gestión Avanzada de manera eficaz, es conveniente que se designe una persona responsable del proceso que reporte directamente a la gerencia de la empresa/organización. Además, es conveniente constituir un “equipo de promotores” formado por personal directivo y/o responsables de la

empresa/organización con el fin de asegurar que a esta actividad se le confiere la importancia y prioridad necesaria.

### **1.3. Definición de plazos**

Es fundamental ser consecuente con su realidad, y determinar plazos realistas, incluyendo un margen suficiente para posibles (y probables) imprevistos, adaptando el trabajo a realizar a las actividades propias de la empresa/organización.

Tener en cuenta que la redacción de una Guía de Gestión Avanzada es una fase más de un proceso a medio-largo plazo de mejora continua.

### **1.4. Recogida de información**

Deberá establecerse la metodología para la recogida de toda la información que será necesaria para la elaboración de la Guía de Gestión Avanzada, asignando responsabilidades y plazos de entrega de la citada información al equipo encargado de la elaboración.

Es imprescindible definir con anterioridad los criterios de selección de la información, teniendo en cuenta las mejores prácticas constatadas, los datos que evidencien innovación, creatividad y progreso, los elementos más representativos de la cultura organizativa de esa empresa/organización en particular, así como las mediciones y resultados más relevantes.

### **1.5. Implicación del Equipo Directivo**

Es importante recalcar, que cuando una empresa/organización decide asumir el reto (y el esfuerzo) de la redacción de una Guía de Gestión Avanzada, su responsable máximo debe estar visiblemente involucrado/a en la iniciativa.

Dicha persona, o como mucho quien le siga en el orden jerárquico, deberá coordinar y alentar al equipo, actuando con conocimiento pleno del procedimiento, y así establecer los mecanismos de seguimiento y apoyo que fueran necesarios.

La delegación en la persona responsable de Calidad o en un directivo/a responsable del proyecto, en no pocas ocasiones desemboca en la aparición de dificultades, cuando no en conflictos.

## **1.6. Importancia de la formación**

Un factor clave para obtener los máximos beneficios y mejoras que reporta el esfuerzo de elaborar una Guía de Gestión Avanzada, es disponer de personas adecuadamente formadas en el Modelo.

Por ello, y con el fin de garantizar la aplicación efectiva de los procedimientos, conviene que un número significativo de las personas implicadas hayan realizado, como mínimo, el Curso Básico sobre el Modelo Gestión Avanzada (la Fundación Navarra para la Excelencia organiza periódicamente esta formación, que además está subvencionada para sus Patronos y Colaboradores).

Esta formación les aportará los conocimientos teórico-prácticos necesarios para abordar con garantías el proceso.

## **1.7. Conocimiento de casos de Buenas Prácticas**

La Fundación Navarra para la Excelencia aporta a las empresas/organizaciones Colaboradoras, numerosa documentación complementaria, para el conocimiento de Buenas Prácticas de entidades que han elaborado Guías de Gestión Avanzadas de un alto nivel, premiadas todas ellas, y que son un formidable referente a la hora de abordar la elaboración de la nueva Guía.

Conocer y estudiar el trabajo bien hecho por otros, es una ayuda de primer nivel que nos aportará ideas, claves, modelos e iniciativas que facilitarán la elaboración de nuestra Guía de Gestión Avanzada.

## 1.8. Otras indicaciones

El responsable global no tiene por qué ser necesariamente quien redacte la Guía de Gestión Avanzada, pero el hecho de asignar ambas funciones a una misma persona supone una coherencia que favorecerá la confección de un documento que debe expresar fielmente el estado de situación de su empresa/organización con respecto al Modelo.

La Guía debe describir aquello que realiza y utiliza habitualmente una organización, de tal manera que las personas que trabajan en ella se reconozcan como integrantes de la misma y además se sientan orgullosas. Se pretende por lo tanto que la Guía de Gestión Avanzada muestre la mejor imagen de la organización, siempre dentro de que ésta sea real y sincera.

## 2. NORMAS DE MAQUETACIÓN, FORMATO Y ESTRUCTURA

---

### 2.1. Maquetación

- **Tamaño de hoja:** tamaño DIN A 4 (210 x 297 mm).
- **Fuentes:** se utilizará exclusivamente como fuente de letra "Arial", con tamaño de 10 pt. para los textos y de 9 pt. para los gráficos.
- **Interlineado:** sencillo.
- **Márgenes:** mínimo a izquierda y derecha de 1cm. Mínimo de 1,5 cm para los márgenes superiores e inferiores.
- **Numeración:** Todas las páginas deben ir numeradas correlativamente.
- **Extensión:** la Guía de Gestión Avanzada tendrá una extensión máxima de 25 páginas.

- **Apartados:** Deberá incluir obligatoriamente, además de los contenidos referidos a los Elementos-Resultados y los Anexos, una Presentación de la empresa u organización, un Índice general y un Glosario de Acrónimos.

Opcionalmente, es posible incluir también un Índice de los Anexos y un Glosario de Términos.

Las extensiones máximas de los apartados se indican en la Tabla 1.

*Importante:* Para el cómputo total de páginas de la Guía (25 páginas), sólo se tendrán en cuenta las páginas que aporten contenido; no se computarán la portada, índices, subportadas, títulos de secciones ni glosarios.

La extensión en número de páginas es siempre considerando la impresión en papel a una cara, con los márgenes mínimos descritos.

Tabla 1: Extensión máxima y ejemplo de apartados:

Apartados de la Guía de Gestión Avanzada	Extensión máxima Nº de páginas
Presentación de la empresa u organización	3
Índice general	2
Contenidos (referidos a Elementos de Acción y Resultados)	25
Índice de Anexos (*)	1
Anexos	50
Glosario de Acrónimos	1
Glosario de Términos (*)	1

(\*) No obligatorios

- **Enlaces/hipervínculos:** No se podrá incluir como parte de la documentación enlaces a otros documentos, si de ese modo se eleva el número total de páginas de la Guía de Gestión Avanzada; en cualquier caso, deberá mantenerse el número total de páginas elegido para la Guía de Gestión Avanzada (25 páginas). Por



tanto, sí podrán incluirse enlaces cuando contengan información complementaria o aclaratoria, que no forma parte del contenido nuclear de la Guía.

- **Anexos:** documentos (o extractos) que utilice la empresa/organización en su gestión diaria, (Ej.: Plan de Gestión, Plan Estratégico, Balance y cuenta de Resultados, Encuestas de clientes, personas o sociedad, modelos o gráficos o tablas de Resultados segmentados etc. que completen los incluidos en el apartado de Resultados, Mapa de procesos, Extracto de algún proceso, Cuadro de Mando Integral, evaluación del desempeño de personas o de liderazgo, Plan Anual de Mejora,...).

## 2.2. Formato

Una vez finalizada, la Guía de Gestión Avanzada se remitirá a la Fundación en formato PDF.

## 3. CONSEJOS PARA LA REDACCIÓN DE LA GUÍA.

---

### 3.1. Seguimiento de instrucciones

Cumpla por favor las indicaciones de maquetación, extensión, tipo de fuente y tamaño, márgenes, etc...de manera escrupulosa, ya que su trabajo puede verse rechazado por defectos de forma, y ser devuelto para su corrección.

*Atención: Si desea que su Evaluación Externa forme parte del proceso de la Convocatoria del Premio Navarro a la Excelencia, que la Fundación Navarra para la Excelencia y el Gobierno de Navarra realizan anualmente, compruebe cuidadosamente los requisitos definidos en las Bases de dicha Convocatoria, así*

*como el documento con las “Instrucciones Técnicas de la Convocatoria”, ya que pueden contener alguna variación respecto a lo indicado en este Manual.*

### **3.2. El “Modelo de Gestión Avanzada” como referente.**

Tenga siempre a mano la última versión del Modelo, ya que periódicamente se realizan actualizaciones del mismo en su versión oficial que pueden incidir significativamente en la estructura, apartados y/o contenidos de su Guía de Gestión Avanzada.

Utilícelo de manera constante como guía durante la redacción, comparando sistemáticamente las actuaciones que se están desarrollando en su empresa/organización con los contenidos del Modelo (Elementos y Subelementos).

### **3.3. El apartado de “Presentación”**

Es importante que la introducción o presentación de la empresa/organización contenga una adecuada visión de conjunto de la misma. De ese modo se proporcionará al Equipo de Evaluación una imagen real de la empresa/organización y las secciones o departamentos que la integran.

Los datos a aportar pueden ser muy variados, y también su extensión puede ser diferente de una Guía de Gestión Avanzada a otra, no obstante, la Fundación tiene a disposición de sus Patronos y Colaboradores documentación orientativa y de apoyo para su redacción (Modelo para la presentación de la empresa/organización).

Hay que tener presente que los integrantes de los Equipos de Evaluación no poseen necesariamente un conocimiento previo de la empresa/organización, ni de su sector de actividad, por lo que la presentación de la misma es fundamental.

### 3.4. Datos concretos y verificables

Todo lo descrito en los contenidos de la Guía de Gestión Avanzada debe apoyarse en hechos y datos específicos y verificables. Además de poner de manifiesto en términos cuantitativos lo que se hace, también se debe evidenciar la utilización de datos como herramienta de gestión, no sólo para identificar y resolver problemas actuales, sino como referencias o indicadores para comprender los problemas y tendencias.

Así, los hechos apoyados en datos son obviamente necesarios, pero también lo son aquellos otros que evalúan la percepción de los clientes o el análisis de intangibles estratégicos.

Evaluar la percepción es una señal clara de estar inmerso en la cultura de la excelencia. Una prueba anecdótica nunca puede sustituir a una evidencia sistemáticamente desarrollada, limitándose su valor a aportar visiones complementarias que refuercen la presentación de hechos y cifras.

### 3.5. Evitar la inclusión de generalidades

Debe procurarse evitar la mención de generalidades, particularmente el uso de expresiones como “todos”, “cada uno” u otras definiciones imprecisas.

Ejemplo:

Inadecuado	Adecuado
“Los jefes de unidad llevan a cabo una evaluación anual de la actuación de sus subordinados”.	“En 2023, los 11 jefes de unidad evaluaron el desempeño del 85% de los empleados, superando el 79% del año anterior.”

### 3.6. Empleo de lenguaje técnico

Debe evitarse el uso excesivo de términos técnicos específicos de Calidad y/o Excelencia, así como las expresiones específicas de uso interno características

de la empresa/organización en cuestión, no siempre entendibles fuera de la misma. Si se consideran imprescindibles, se incluirá un Glosario de Términos que contenga su relación y explicación.

### 3.7. Empleo de gráficos

Con el fin de economizar espacio, los gráficos y diagramas pueden diseñarse de modo que permitan visualizar datos tanto de forma independiente como correlacionada.

Redactar el texto a dos columnas, suele facilitar la inserción de tablas y gráficos y optimiza el espacio disponible.

El texto de referencia no debe ser descriptivo de los mismos, sino que debe emplearse para exponer su relevancia o las conclusiones que pueden extraerse.

Ejemplo:

Inadecuado	Adecuado
<p>“Como puede apreciarse en el gráfico, los retrasos en la resolución de expedientes supusieron un 10 % en 2007, un 8 % en 2022 y un 5 % en 2023”,</p>	<p>“En 2022, nuestro servicio de tramitación inició un proyecto de mejora que ha disminuido en un 50 % los retrasos, y que concluirá en 2023 con el objetivo de reducir los retrasos en la resolución al 2 %.”</p>

Un gráfico es un soporte de comunicación, por lo que debe asegurarse que una tercera persona, no informada de la materia, pueda comprender el mensaje que se pretende transmitir sin necesidad de que alguien se lo explique.

El diseño del gráfico debe simplificarse al máximo y su tamaño no debería ocupar más de un cuarto de página, siempre que sea inteligible.

### **3.8. Referencias entre secciones**

Con el fin de minimizar las reiteraciones, deben hacerse referencias cruzadas entre secciones y apartados de la Guía de Gestión Avanzada. A veces, una misma prueba o evidencia acredita dos o más acciones desarrolladas en distintas áreas o justifica el cumplimiento de lo enunciado en criterios y subcriterios ubicados en distintas partes del Modelo. Compruebe que se realizan las referencias estrictamente necesarias para que la misma evidencia pueda ser tenida en cuenta en los distintos apartados de la Guía de Gestión Avanzada en que aparezca.

### **3.9. Destinatarios de la Guía de Gestión Avanzada**

Mientras se redacta la Guía de Gestión Avanzada hay que pensar en sus “clientes”, es decir, en sus destinatarios. En este concepto debe incluirse tanto a los evaluadores como a las personas de la propia empresa/organización, clientes u otros interesados que eventualmente leerán el documento, en su totalidad o en la parte que les afecte.

No debe asumirse, en ningún caso, que los/las evaluadores/as van a dar por supuestos aspectos que para la empresa/organización pueden resultar evidentes y que no aparecen en la Guía de Gestión Avanzada. Además, hay que tener en cuenta también que no es necesario que la información contenida en la Guía de Gestión Avanzada sea exhaustiva. Durante la visita del Equipo de Evaluación, sus integrantes podrán examinar con mayor detalle datos y evidencias de temas sólo apuntados en la Guía.

### **3.10. Revisión del trabajo realizado**

Al planificar la redacción de la Guía de Gestión Avanzada, debe asegurarse el tiempo necesario para poder verificar, por lo menos, un ciclo de revisión completo.

Esta revisión debería llevarse a cabo por el Equipo de dirección, apoyado por todas las personas que hayan contribuido de manera significativa a la elaboración de la Guía de Gestión Avanzada. Ahora bien, es muy aconsejable que en la revisión participe también alguna persona completamente ajena al proyecto.

Como recomendación, se sugiere programar un mínimo de dos semanas para llevar a cabo la revisión, incluyendo en ellas el tiempo necesario para el debate en grupo y para reescribir los apartados de la Guía que lo precisen.

Entre otros aspectos, puede comprobar:

- La maquetación de la Guía de Gestión Avanzada cumple con los requisitos establecidos.
- Los títulos de los encabezados de los criterios y la denominación de los subcriterios coinciden exactamente con los definidos por el Modelo.
- No existen párrafos repetidos innecesariamente ni información redundante.
- No se facilitan datos diferentes para una misma medición en un mismo periodo.

## **4. ESTRUCTURA Y ELABORACIÓN DE LA GUÍA**

---

### **4.1. Estructura**

Proponemos la siguiente estructura global para la Guía de Gestión Avanzada:

#### **Elemento 1: Estrategia**

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

E.2 Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia

E.3 Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia

E.4 Cómo revisamos y actualizamos la estrategia

## Elemento 2: Clientes

- C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes
- C.2 Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia los clientes
- C.3 Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos y servicios
- C.4 Cómo gestionamos otros recursos

## Elemento 3: Personas

- P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas
- P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas
- P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas
- P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

## Elemento 4: Sociedad y medioambiente

- S.1 Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social
- S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad ambiental

## Elemento 5: Innovación

- I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y estrategias para innovar
- I.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar
- I.3 Como aprovechamos el potencial del entorno para innovar
- I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación

## Elemento 6: Resultados

- R.1: Resultados estratégicos
- R.2: Resultados en clientes
- R.3: Resultados en personas
- R.4: Resultados en sociedad y medioambiente
- R.5: Resultados de la innovación

No obstante, puede optarse por otro modelo de estructura, como exponer inicialmente todos los Elementos de Acción y posteriormente, exponer los Resultados en un bloque específico, manteniendo siempre el número total de 25 páginas.

Tener en cuenta a la hora de abordar la redacción y puesto que el espacio disponible (25 páginas) es muy reducido, que es fundamental que el texto aporte información relevante para el Equipo de Evaluación en todo momento: de dónde vienen los planteamientos (años, aprendizajes realizados...), cómo han evolucionado a lo largo del tiempo, cuál es el grado de despliegue (en nº de personas o en áreas de la organización), qué resultados se han obtenido, etc...

## **4.2. Aspectos generales para la elaboración**

Dentro de cada subelemento, y guiándose por los aspectos de evaluación, la organización debería explicar su planteamiento y el grado y sistematicidad del despliegue.

Se recomienda tener presente el Modelo de Gestión Avanzada, la Guía para empresas/organizaciones sobre el Modelo y este Manual para la redacción de la Guía de Gestión Avanzada.

Para ayudar a visualizar los ciclos de evaluación y ajuste, la organización podría incluir seguidamente una tabla con las 4-5 mediciones o aprendizajes más relevantes (encuestas, ideas de mejora, visita a otras organizaciones, revisiones de procesos, autoevaluaciones, etc...) indicando la mejora o innovación producida.



Ejemplo:

Tabla de mediciones, aprendizajes, mejoras e innovaciones		
AÑO	Mediciones o aprendizajes	Mejoras e Innovaciones
2019	Encuesta “x”	Cambio en el ítem “a” de la encuesta
2020	Idea de mejora “y”	Nuevo servicio “b”
2021	Visita a organización “z”	Mejora en la actividad “c”
2022	Revisión del proceso “v”	Cambio en el enfoque “d”
2023	Área de mejora de la autoevaluación “w”	Mejora en el producto “e”

Durante toda esta explicación, se deberá tener especial cuidado en referenciar de una manera clara y organizada los anexos que se van nombrando y que amplían la información que se está aportando.

La empresa u organización deberá vincular los elementos de acción con los resultados y con los Anexos correspondientes, para facilitar la comprensión de las prácticas de gestión de la organización. Esta vinculación se realizará de dos formas, una con hipervínculos (para su lectura en formato electrónico) y otra para su lectura en papel.

Consideramos que es más clarificador si primero se presenten los subelementos del elemento de acción, y posteriormente el subelemento de Resultados que les corresponda.

Los resultados se recogerán a través de Gráficos o tablas con los indicadores relevantes tanto de percepción como de rendimiento. Es importante que el equipo de evaluación entienda qué mide cada indicador y qué importancia tiene para la organización (esta explicación se puede hacer en la parte los elementos de acción o en el propio indicador).

Es relevante señalar la importancia de las evidencias, que aportan la solidez de las prácticas de gestión de la organización, que debemos analizar utilizando los aspectos de las tablas de valoración (¿Existe un planteamiento? ¿Está desplegado?, ¿se mide, se aprende y se mejora sistemáticamente?).

*Ejemplo:*

*Tres informaciones “típicas” aportadas por las empresas y que no están sustentadas en evidencias (por lo que a pesar de que puedan expresar una situación real, a falta de más información no podemos considerar que existan prácticas de gestión avanzadas tras ellas):*

- *"Nuestro Director General está comprometido con la Excelencia"*
- *"Los directivos practican una política de puertas abiertas"*
- *"Las personas son el principal activo de nuestra organización"*

En cambio las prácticas de gestión serán más sólidas cuando tengamos una información detallada y completa acompañada de ejemplos relevantes y concretos, con mediciones, hechos, datos, fechas y responsables, que contemplen por ejemplo la frecuencia y sistemática con la que se utilizan los procesos y herramientas, se muestran las modificaciones a lo largo del tiempo, los resultados obtenidos, etc.

*Ejemplo:*

*El compromiso del Director General con la Gestión Avanzada puede evidenciarse mediante descripciones como las siguientes:*

- *Ha recibido 100 horas de formación en diferentes metodologías de Gestión Avanzada: Estrategia, Gestión de clientes, Modelo de Gestión Avanzada...*
- *Lidera anualmente desde 2009 la realización de la autoevaluación de la gestión, dedicando al menos 30 horas de su tiempo cada año a esta labor,*

- *Ha participado en dos evaluaciones externas del Club de Evaluación de la Fundación Navarra para la Excelencia*
- *Ha impartido 4 charlas internas a las personas de la organización sobre la importancia de la cultura de la mejora continua*
- *Las personas de la organización han valorado en 2015 con un 8,3 el compromiso de la Dirección General con la Mejora de la gestión.*

La información y las evidencias se obtendrán de la lectura de la documentación y de la realización de entrevistas a las personas de la organización. Es importante indagar adecuadamente para poder discernir lo anecdótico de lo sistemático, lo que "debería hacerse" de lo que "realmente se hace", y realizar así una evaluación adecuada, certera, y útil para la organización.

### 4.3. Lógica de resultados

Tras la explicación del Elemento 1 (Estrategia), y antes de los Resultados en la estrategia, la empresa u organización podría dedicar una página a explicar la "Lógica de Resultados".

A modo de ejemplo:

- Explicación de la frecuencia con la que se realizan las diferentes mediciones, encuestas, grupos focales, etc. y fiabilidad y precisión de los datos obtenidos.
- Segmentaciones de resultados utilizadas
- Explicación de los criterios que se utilizan para fijar los objetivos, y cómo se utilizan para la mejora.
- Explicación de cómo se identifican las organizaciones o indicadores para establecer comparaciones.
- Con qué grado de profundidad se realizan las comparaciones (utilización de dato público, intercambio en baterías de indicadores, intercambio presencial de

buenas prácticas de gestión e indicadores, benchmarking profundo...) y cómo se utilizan estas comparaciones para la mejora.

- Explicación de la relación entre los resultados conseguidos y lo que se ha hecho para conseguirlos (causa-efecto)

Posteriormente se presentarían los Resultados Estratégicos.

#### 4.4. Anexos

Tal y como ya se indicó, los Anexos pueden tener una extensión máxima de 50 páginas (51 páginas si incluimos la página del Índice de Anexos).

Incluirán los documentos (o extractos) que utilice la organización en su día a día de la gestión tales como:

- Plan de Gestión, Plan Estratégico, Balance y cuenta de resultados,
- Encuestas de clientes, personas o sociedad (modelos o gráficos o tablas de resultados segmentados etc. que completen los incluidos en el apartado de Resultados),
- Mapa de actividades/procesos, extracto de algún proceso/proyecto,
- Cuadro de Mando de indicadores,
- Evaluación del desempeño de personas
- Liderazgo, autoevaluación, informes de contrastes / evaluaciones, planes de mejora, etc...

Irán precedidos por un Índice de documentos anexos, ordenados por elementos y con enlaces a los diferentes apartados del documento guía de gestión que ayude a la comprensión de los mismos.

## 5.- ELEMENTOS DE ACCIÓN

La lógica que sustenta el Modelo “Gestión Avanzada”, coincide con la de otros modelos de gestión excelente, como el Modelo EFQM, ya que ambos comparten los fundamentos del clásico Ciclo PDCA.

Adaptado al Modelo Gestión Avanzada sería:

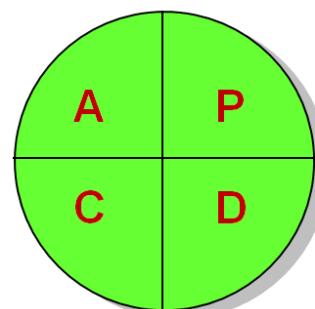
-*Plantear* lo que se quiere conseguir (objetivos, ligados a la estrategia de la organización) y cómo se quiere lograr (herramientas y mecanismos)

-*Desplegar* el planteamiento (de manera sistemática y a lo esencial de la organización)

-*Comprobar* (evaluar) la efectividad, y después

-*Ajustar y actuar* en base a lo aprendido, mejorando así o perfeccionando el planteamiento, con lo que cerramos el círculo.

### Ciclo de Deming



### PDCA

*Plan - Planificar*

*Do - Hacer*

*Check - Evaluar*

*Act - Actualizar*

### 5.1. Inclusión de los Elementos de Acción en la Guía

#### 5.1.1. 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.

Una organización avanzada dispone de la información estratégica necesaria y con ella debería realizar procesos de reflexión participativos para establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al

servicio de la cual se gestionen los recursos necesarios. Con estas premisas, se avanza hacia las organizaciones extendidas, con participantes tanto internos como externos en las actividades de definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la estrategia de la organización.

En la gestión de la estrategia, una organización avanzada da relevancia a su propósito, modelo organizativo y de gobernanza, a la gestión ética y la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. Así mismo, debería trabajar el alineamiento con los retos ambientales y sociales y analizar si su estrategia contribuye de forma adecuada al cumplimiento de sus compromisos.

Posteriormente, abordaremos cada uno de los Subelementos de este Elemento de Acción:

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

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Identificar quiénes son los "grupos de interés" más relevantes de nuestra organización (la propiedad, clientes, personas, alianzas, la 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, accesibilidad, 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 y mercados, tecnologías, estrategias de la competencia, organizaciones proveedoras, legislación, entorno socioeconómico, etc., desde una visión tanto local como internacional.

- Identificar información clave que nos sirva para prever posibles oportunidades y riesgos a nivel estratégico, del negocio y relacionados con clientes, con las personas, con la sociedad, con la innovación, ambientales, económico - financieros, tecnológicos, de ciberseguridad, de normativas, sanitarios, relacionados con el talento, relevo generacional, geopolíticos, de aportación de valor a la sociedad, 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 facilite el procesamiento ágil de la misma y dé soporte a nuestras decisiones estratégicas.

## ***E.2 Cómo se reflexionamos y establecemos la estrategia***

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Definir un proceso o método para realizar la reflexión estratégica en la que se estimule a participar a los principales grupos de interés, teniendo en cuenta su relevancia, representatividad, diversidad, etc.
- 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.
- 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.).

- Fijar los objetivos y estrategias a largo y corto plazo, identificando las relaciones causa- efecto y conjugando la importancia del largo plazo con las urgencias y circunstancias del corto plazo.
- Planificar actuaciones para aprovechar oportunidades y prevenir y afrontar posibles riesgos estratégicos y de negocio.

### ***E.3 Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia***

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Dotarse de un modelo o estructura organizativa (por áreas, procesos, unidades de negocio, minicompañías, etc.) que permita desplegar la estrategia en coherencia con el propósito, la misión, visión y valores de la organización, así como con los principios y herramientas de gestión adoptados (mejora continua, toma de decisiones, trabajo en equipo, innovación, etc.), favoreciendo una gestión ágil y flexible.
- Asegurar la coherencia e integración de las diferentes políticas o estrategias (ambientales, sociales, de gobernanza, calidad, diversidad, comunicación, igualdad, prevención, lingüística, internacionalización, etc.).
- Desplegar los objetivos y estrategias a los diferentes procesos o áreas, mediante concreción de objetivos e indicadores, poniendo en marcha acciones para su consecución y teniendo en cuenta aspectos relevantes tales como: procesos clave, factores críticos de éxito, personas, prioridades y tiempos, cartera de tecnologías, etc.
- Planificar los recursos económicos y la gestión económico - financiera (fuentes de financiación, inversiones, gestión presupuestaria, liquidez, retorno de la inversión, generación de valor para accionistas, etc.).



- Establecer y gestionar alianzas con entidades proveedoras, clientes u otros grupos de interés (incluso competencia), en función de las necesidades organizativas y estratégicas, y las capacidades y complementariedad de ambas partes.
- Establecer una comunicación eficaz de aquellos aspectos de la estrategia que sean más relevantes para los diferentes grupos de interés.

#### ***E.4 Cómo revisamos y actualizamos la estrategia***

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Utilizar los indicadores que permitan hacer el seguimiento continuo de los planes y resultados logrados en la organización, manteniéndolos alineados mediante relaciones causa-efecto.
- Dotarse de un método o sistemática ágil para revisar con regularidad y eficiencia las estrategias, los objetivos y las iniciativas, actualizándolas en caso necesario.
- Revisar las alianzas definidas, junto a los resultados que se están logrando, para asegurarnos su idoneidad.
- Favorecer la participación de las personas y otros grupos de interés en las actividades de revisión y actualización de la estrategia.

##### ***5.1.2. Elemento 2: Clientes***

Una organización avanzada tiene una clara orientación a quienes reciben o puedan recibir sus productos y servicios. El conocimiento global de los clientes y la aportación diferencial de valor constituye el fundamento de la ventaja competitiva. Una organización avanzada cultiva las relaciones con sus clientes y es eficiente en todos los procesos para la aportación de valor, desde el diseño y desarrollo de los

productos y servicios, su comercialización, su producción o prestación, hasta su distribución y mantenimiento.

Para todo ello, debería practicar una gestión eficiente de recursos económicos, materiales y de información y trabajar con organizaciones proveedoras fiables y avanzadas, con enfoques de organización extendida.

### ***C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes***

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Conocer, analizar y utilizar la información de las diferentes tipologías de clientes actuales y potenciales, sus necesidades y expectativas (explícitas e implícitas, actuales y futuras) mediante contactos habituales, investigaciones, grupos focales, encuestas, observación de hábitos y usos que hacen de nuestros productos o servicios.
- 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.

- Atender de manera ágil las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de apoyo de clientes desarrollando los flujos de información necesarios para ello.
- Crear vínculos a largo plazo con clientes en valores tales como la colaboración, la confianza, la garantía de servicio, la capacidad de innovar, la necesaria protección de los datos favoreciendo así su fidelización.
- Evaluar su satisfacción e intención de recomendación de nuestros productos y servicios, cumplimiento de expectativas y necesidades, segmentando según necesidad, y en comparación con nuestra competencia.

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

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Garantizar que los productos y servicios que ofrecemos dan respuesta a las necesidades y expectativas de las diferentes tipologías de clientes.
- Evolucionar en nuestra oferta, por ejemplo innovando en productos y servicios y en los procesos relacionados, creando nuevos, optimizando los existentes (ampliando, simplificando, rediseñando), personalizando y agregando servicios complementarios.
- Disponer de una sistemática para planificar y hacer seguimiento del proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Integrar a clientes y organizaciones proveedoras y otros grupos de interés en el diseño y desarrollo de nuevos productos o servicios, así como a otras áreas o procesos de la organización.

### **C.3 Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos y servicios.**

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Desarrollar los métodos de trabajo y planificar nuestra actividad de producción y prestación de productos y servicios para asegurar el cumplimiento de los objetivos, los requisitos y compromisos, especialmente los adquiridos con clientes.
- Establecer metodologías para innovar en los procesos de producción y prestación de productos y servicios, distribución y logística, con objeto de aumentar su agilidad y eficacia, evaluando la posibilidad de apoyarse en estrategias tecnológicas.
- Analizar diferentes estrategias y canales de venta y elaborar planes de marketing para potenciar la imagen de marca y dar a conocer y vender nuestros productos y servicios (venta directa, internet, red comercial, redes sociales, publicidad, etc.).
- Evaluar el impacto de las estrategias, planes, canales de venta y acciones comerciales y de comunicación que hemos desarrollado, así como nuestra imagen de marca.
- Desarrollar una estructura logística adaptada para el suministro de productos o servicios a cada cliente, gestionando eficientemente almacenes y materiales aumentando su rotación, reduciendo existencias, etc.
- Establecer servicios integrales posteriores a la venta o prestación del servicio y para el apoyo en el uso de nuestros productos y servicios.

### **C.4 Cómo gestionamos otros recursos**

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Definir procesos o métodos estructurados para la gestión de compras y subcontratación, así como la selección, seguimiento y evaluación de organizaciones proveedoras.

- Desarrollar estrategias y procesos con organizaciones proveedoras para mantener una relación a largo plazo basada en la transparencia, colaboración y confianza mutuas, transmitiendo nuestras necesidades, expectativas y políticas, conociendo sus fortalezas, capacidades y potencialidades y dándoles apoyo para que se desarrollen y dispongan de una Gestión Avanzada, especialmente cuando interaccionan directamente con clientes.
- Utilizar herramientas de planificación, control, información y revisión económico - financiera dirigidas a obtener y optimizar los recursos económicos.
- Adoptar herramientas para la evaluación y selección de inversiones y desinversiones en activos tangibles (cadena logística, edificios, equipamiento, tecnología, etc.) e intangibles (marca, software, etc.), teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.
- Realizar el mantenimiento de materiales, equipamientos e instalaciones involucrando a las personas que las utilizan para reforzar su conocimiento y posibilidades de mejor aprovechamiento.
- Realizar una gestión rigurosa de los datos y la información con sistemas que permitan garantizar su fiabilidad, accesibilidad y trazabilidad.

### **5.1.3. Elemento 3: Personas**

Las personas son el pilar clave de cualquier organización avanzada, ya que sus conocimientos, competencias, capacidades e implicación son un elemento diferencial.

Las organizaciones aspiran a convertirse en un proyecto común, con un propósito, misión, visión, valores y principios éticos compartidos, y un ámbito de colaboración entre todas las personas que las conforman, pero atendiendo a la diversidad de

las mismas con planteamientos segmentados o personalizados, que profundicen en la equidad además de en la igualdad.

Una organización avanzada atrae, selecciona, retribuye y atiende debidamente a sus personas, preserva y desarrolla su conocimiento, competencias y talento de manera alineada con la estrategia y las compromete en el propósito de la organización, desarrollando su autonomía, su capacidad de trabajo en equipo y su liderazgo.

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

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Identificar el perfil de las personas necesarias (conocimientos, actitudes, potencial innovador y de liderazgo, competencias lingüísticas, experiencia, etc.) y desarrollar estrategias para atraer el talento más adecuado que pueda contribuir al crecimiento de la organización.
- Seleccionar a las personas mediante procesos transparentes que garanticen la igualdad efectiva de oportunidades y establecer procesos que faciliten la incorporación de las personas a la organización, dándoles apoyo y tutela.
- Desarrollar políticas retributivas que garanticen la equidad e igualdad de oportunidades, así como beneficios sociales que mejoren la satisfacción y motivación de las personas y faciliten la atracción de talento.
- 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 ciber- seguridad o al derecho a la desconexión digital.
- Implantar sistemas para la prevención de riesgos laborales que promuevan la mejora de la salud, tanto física como psicosocial, teniendo en cuenta

variables como la tipología de trabajo, sexo, edad, etc., y que permitan avanzar hacia una organización con un entorno más saludable.

- Evaluar la satisfacción de las personas de nuestra organización mediante encuestas, entrevistas personales, grupos focales, etc.
- 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.

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

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Analizar la adecuación entre el talento, los conocimientos, los valores, las competencias clave necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos y el que ya disponen nuestras personas y equipos.
- Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etc. orientados a preservar y desarrollar el talento, el conocimiento y la capacitación, dando respuesta a las necesidades de la organización y de las personas, garantizando la igualdad de oportunidades, la atención personalizada, la diversidad y el desarrollo profesional.
- Evaluar periódicamente la eficacia de los planes de capacitación y la adquisición de competencias.
- Utilizar las posibilidades que ofrece la tecnología para preservar y compartir el conocimiento.
- 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.
- Impulsar la polivalencia de las personas y su flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones en mercados, clientes, métodos de trabajo, etc.

- Desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas.

### ***P.3 Cómo comprometemos a las personas con la organización***

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Hacer partícipes a las personas de la estrategia y de la gestión de la organización y favorecer su contacto con clientes y otros grupos de interés.
- 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.
- Comunicar a las personas los resultados que se van logrando a lo largo del tiempo, tanto a nivel global, como de equipos o personales, evidenciando cómo el trabajo de cada persona contribuye al logro de los resultados generales.
- Favorecer el alineamiento de los valores, inquietudes (ambientales, sociales, etc.) y necesidades de las personas con las actividades y responsabilidades que desarrollan y con el propósito, misión, visión, valores, principios éticos y compromisos de la organización.
- Implantar enfoques y dinámicas de gestión participativas y plurales que faculten a las personas para ser autónomas, realizar el seguimiento de sus actividades, tomar decisiones, trabajar en equipo y mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y equipos de trabajo.
- Evaluar el desempeño de las personas y equipos, teniendo en cuenta las actitudes, valores y respeto de los principios éticos de la organización, los esfuerzos y resultados logrados y reconocerlos adecuadamente.
- Promover y dar facilidades para una conciliación corresponsable de la vida laboral y la personal atendiendo la diversidad y las situaciones particulares de las personas con planteamientos flexibles y acordados.



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

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Definir cómo se debería ejercer el liderazgo en la organización (competencias, comportamientos observables, etc.) para dar respuesta a los elementos clave de largo plazo y objetivos estratégicos establecidos.
- Garantizar la coherencia entre lo que la organización formalmente establece o declara y las prácticas internas reales, especialmente en lo relacionado con los valores y principios éticos.
- Desarrollar la capacidad de ejercicio del liderazgo de la Dirección de la organización y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a lograr una cultura de liderazgo extendido y compartido, garantizando la igualdad de oportunidades y el relevo generacional.
- Desarrollar competencias relacionadas con el ejercicio de liderazgo: apoyo a otras personas de la organización, comunicación, argumentación, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos, etc.
- Conocer el grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo a través de sistemas de evaluación y seguimiento.

#### ***5.1.4. Elemento 4: Sociedad Y Medioambiente***

Toda organización forma parte de un entramado social, que puede favorecer el desarrollo de la organización o, al contrario, condicionar y limitar su competitividad. Por ello, es importante contemplar a la sociedad como un grupo de interés relevante y desarrollar acciones para conocer y satisfacer sus necesidades y expectativas, yendo más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales, la propia razón de ser o el propósito de la organización.

Una organización avanzada trabaja por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, analizando el impacto que tiene en ellas y tomando parte activa en aquellas actividades en las que puede realizar una labor social más eficaz, en consonancia con sus capacidades, valores y principios éticos. Además, mantiene un compromiso para afrontar los retos ambientales y contribuir así a una sociedad más respetuosa con el medioambiente.

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

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Identificar las personas u organizaciones significativas que configuran el entorno social (asociaciones de consumidores, vecindario, administraciones, universidades, centros educativos, entidades de acción social, organizaciones proveedoras, etc.) y que podrían verse afectadas positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización.
- Conocer qué problemas, necesidades o retos considera prioritarios el entorno social y contrastarlos con las capacidades que tiene la organización, anticipando o superando exigencias legales.
- Definir los objetivos a alcanzar con respecto al compromiso con la sociedad, para garantizar la legitimación social de la organización, alineados con otros objetivos estratégicos, para posteriormente poner en marcha planes, métodos y acciones dotándolos de los recursos necesarios.
- 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.
- Involucrar a las personas, entidades proveedoras, alianzas y otros grupos de interés en nuestros objetivos y planes con la sociedad.

- 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

## **S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad ambiental**

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Identificar el entorno ambiental (espacios, organizaciones, etc.) que podría verse afectado por la actividad de nuestra organización.
- Definir los objetivos y políticas ambientales de la organización y los métodos y estándares necesarios para su desarrollo, con el objetivo de reducir el impacto y fomentar la regeneración ambiental.
- Concienciar y formar a las personas en un uso sostenible de los recursos propios: eficiencia energética, conservación y uso del agua, eficiencia en el uso de materiales, reciclaje, prevención de la contaminación y ruido, etc.
- Diseñar y desarrollar productos y servicios respetuosos con el medio ambiente durante su ciclo de vida y fin de vida (eco-diseño).
- 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.).
- Evaluar y mejorar el impacto ambiental de los actuales procesos productivos y de prestación de servicios, instalaciones, edificios y equipamientos y contemplarlo como criterio de compra en las nuevas adquisiciones con especial enfoque en la eficiencia energética y de materiales.
- Extender y hacer partícipes de nuestras iniciativas ambientales a entidades proveedoras, aliadas, clientes y otros grupos de interés.

- Desarrollar medidas para concienciar e impulsar el consumo local y responsable de todo tipo de bienes y servicios.
- Comunicar a clientes, entidades proveedoras y grupos de interés los impactos positivos y negativos relevantes en el ámbito medioambiental (objetivos, planes y resultados de interés general) y evaluar su grado de conocimiento y su valoración respecto a los mismos.

### **5.1.5. Elemento 5: Innovación**

Resulta imprescindible gestionar de manera estructurada la innovación en productos y servicios y en procesos para conseguir desarrollar capacidades dentro de la empresa que le permitan innovar y poder alcanzar una clara diferenciación competitiva.

Con el objetivo de integrar de forma efectiva una sistemática de innovación, una organización avanzada define los objetivos y la estrategia para innovar y gestionar la innovación, alineados con su propósito, misión, visión, valores y principios éticos, creando el contexto para que las personas asuman riesgos, emprendan e innoven, aprovechando el potencial de las tecnologías para la innovación, así como el de otras personas y organizaciones del entorno, y gestionando las ideas y proyectos innovadores hasta su materialización.

#### **1.1 Cómo definimos nuestros objetivos y la estrategia para innovar**

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- 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.
- Identificar los ámbitos en los que innovar (en producto, servicio, proceso y modelo de negocio), su alcance, la estrategia a seguir (adquirir, desarrollar,

etc.), estableciendo objetivos, líneas de actuación y recursos para su desarrollo.

- Incorporar la gestión de la innovación en la estructura (áreas, procesos, unidades de negocio, minicompañías, etc.) identificando responsabilidades, indicadores, etc.
- Establecer objetivos retadores para así obligarnos a replantearnos enfoques, estructuras y conceptos de gestión saliéndonos de lo rutinario y así estimular la creatividad de las personas y la innovación.

## ***1.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar***

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Generar confianza respecto a las aportaciones diferentes, el pensamiento crítico y la búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y generación de ideas.
- Dar facilidades a las personas para que dediquen una parte de su tiempo a explorar, reflexionar, aportar ideas, elaborar propuestas innovadoras aprovechando sus capacidades e intereses personales.
- Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc., que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.
- Utilizar metodologías y herramientas que promuevan la creatividad y la innovación.
- Apoyarse en la tecnología y la transformación digital para facilitar y favorecer condiciones, entornos y contextos para innovar.
- Difundir y reconocer formal e informalmente las actitudes innovadoras, ideas, proyectos y resultados, incluidos aquellos casos en los que no se ha tenido el éxito deseado.

### ***1.3 Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar***

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- 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.
- Desarrollar mecanismos que favorezcan la innovación abierta, estimulando la aportación y el intercambio de ideas con clientes, entidades proveedoras, centros de investigación, organizaciones de otros sectores, personas expertas, público en general, etc.
- Establecer alianzas o acuerdos con clientes, entidades proveedoras u otras organizaciones especialmente capaces de aportar innovaciones en mercados, productos y servicios, metodologías, tecnología, entornos digitales, procesos, sistemas de gestión, etc.
- Explorar ámbitos y actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual, buscando planteamientos, ideas, experiencias, etc. que nos abran nuevas perspectivas.

### ***1.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación***

Ejemplos de acciones llevadas a cabo y que se podrían incluir en la Guía:

- Configurar un proceso o método para la recogida estructurada, análisis, evaluación y priorización de ideas y para su posterior desarrollo a través de proyectos de innovación, y que, además, considere aspectos fundamentales como la estrategia, principios éticos y las políticas de la organización.
- Establecer presupuestos para invertir en actividades innovadoras, asumiendo que los retornos de estas inversiones son inciertos por naturaleza y a menudo, no llegan a producirse.

- Gestionar de forma sistemática los proyectos de innovación, con equipos específicos y plurales de personas, dotándolas de tiempo, capacitación y otros recursos específicos.
- Analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraer conclusiones para reforzar la eficacia de proyectos futuros. Compartir las "mejores prácticas" entre equipos de proyectos.
- Rentabilizar hacia el exterior nuestra experiencia en innovación y determinar el grado en el que hemos de proteger nuestra propiedad intelectual, estableciendo una estrategia de propiedad industrial e intelectual integrada en la estrategia global de la organización.

## 5.2. Valoración de los Elementos de Acción

A la hora de realizar la valoración de la Guía de Gestión Avanzada dentro de un procedimiento de Evaluación Externa, los Equipos de Evaluación, realizarán su valoración referente a los Elementos de Acción en relación a los tres aspectos que a continuación se señalan. Por ello es imprescindible tenerlos en cuenta a la hora de redactar la Guía:

<b>PLANTEAMIENTO</b>	<p>Tiene una lógica clara, contempla las necesidades de los grupos de interés afectados y apoya la estrategia general y está integrado y es coherente con otros planteamientos de la organización.</p> <p>Se han diseñado los procesos y otros instrumentos para llevarlo a cabo de manera ágil y eficiente, recogiendo lo esencial para la organización.</p>
<b>DESPLIEGUE</b>	<p>Los planteamientos se llevan a la práctica de manera ordenada, rigurosa, ágil y sistemática en todos los ámbitos donde son aplicables.</p>
<b>EVALUACIÓN Y AJUSTE</b>	<p>Existen mecanismos de análisis de eficacia y eficiencia de los planteamientos y despliegues, de aprendizaje interno y externo.</p> <p>Los mecanismos existentes sirven para innovar o mejorar sistemáticamente tanto los planteamientos y despliegues como los propios mecanismos de evaluación y ajuste.</p>

Tener esto presente ayudará a identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de la empresa u organización.

### **5.2.1. Planteamiento**

Habrà de contemplar las necesidades de los grupos de interés afectados y apoya la estrategia general y está integrado / es coherente con otros planteamientos de la organización. Implica que se han diseñado los procesos y otros instrumentos para llevarlo a cabo de manera ágil y eficiente, recogiendo lo esencial para la organización y se ha perfeccionado con el tiempo.

Además, el Equipo de Evaluación deberá poder ver y comprobar las razones por las que la organización ha adoptado dicho planteamiento, por ejemplo, como resultado de sus actividades de aprendizaje (investigaciones, estudios, grupos de intercambio de buenas prácticas, benchmarking).

Un planteamiento lógico se implantará mediante procesos u otras herramientas claramente definidas y desarrolladas, documentados en la medida que sea oportuno para la correcta gestión de los mismos y estará orientado a cubrir las expectativas de los grupos de intereses implicados o afectados.

Una organización avanzada es aquella que presenta elementos de gestión vinculados entre sí, para reforzarse mutuamente creando sinergias y apoyando el logro de sus objetivos estratégicos. Las organizaciones menos avanzadas suelen presentar sistemas de gestión con prácticas aisladas unas de otras, con solapamientos, con objetivos contradictorios, o bien no plenamente alineados con su estrategia.

Cuando decimos que debe perfeccionarse con el tiempo, debemos buscar además si se han ido introduciendo mejoras en el planteamiento a lo largo del tiempo, es decir, si ha ido madurando y evolucionando desde otros anteriores. Si



ha habido ciclos de evaluación y ajuste, se pueden buscar las mejoras que se han ido incorporando a raíz de cada ciclo. Si es un planteamiento nuevo, por el contrario, no habrá tenido tiempo de perfeccionarse y no podrá ser valorado en igual medida.

Por otro lado, no debemos confundir un planteamiento nuevo respecto a planteamientos anteriores, que es fruto del aprendizaje, innovación y creatividad, con una primera aproximación a alguno de los elementos de gestión. En el primer caso, se valorará positivamente el recorrido, las mediciones, ajustes y aprendizajes realizados, y no se penalizará su "novedad".

*Ejemplo:*

*Una organización que realiza su primera definición de competencias para los diferentes puestos o perfiles, frente a una organización que después de varios ciclos de mejora, ha roto con su sistema de gestión por competencias anterior y ha elaborado uno nuevo tras ver que no conseguía los resultados que buscaba y fruto del aprendizaje en un grupo de intercambio de BBPP.*

### **5.2.2. Despliegue**

Para evaluar la implantación hay que tener en cuenta cómo el planteamiento se ha puesto en práctica en los diferentes niveles de responsabilidad de la organización, en sus diferentes centros productivos, unidades de negocio, equipos de trabajo o en los diferentes productos y/o servicios que ofrece.

El Equipo de Evaluación profundizará para ver cuál es el grado de implantación de los diferentes planteamientos de la organización buscando evidencias.

*Ejemplo:*

*“Hemos desplegado...hasta el 80% de la plantilla”, “todas las personas con responsabilidad hemos recibido al menos 20 horas de formación en Gestión Avanzada” o “hemos establecido indicadores y objetivos en la totalidad de los 20 procesos que configuran nuestro mapa de procesos” o “hemos aplicado... en 3 de nuestros 5 centros productivos”.*

Igualmente, buscarán evidenciar si la organización tiene clara la frecuencia con la que pone en práctica determinados planteamientos.

Con desplegar rigurosa, ágil y sistemáticamente, se refiere a si el evaluador puede ver que la organización está implantando el planteamiento de forma estructurada, ordenada, de acuerdo con los criterios y pautas establecidos por parte de los responsables asignados, ha marcado un plan o calendario para el despliegue teniendo en cuenta la complejidad del proyecto y si el ritmo del despliegue es oportuno (ni demasiado lento, ni demasiado rápido). Y si se presentan ejemplos de cambios (pequeños o profundos) realizados cuando las circunstancias del entorno lo requieren (agilidad y flexibilidad).

*Ejemplo:*

*La sistemática se puede evidenciar, por ejemplo, cuando una organización presenta cómo a la hora de desplegar un nuevo planteamiento ha realizado la comunicación previa necesaria, han realizado pruebas piloto, han definido claramente a los responsables de las actividades, están establecidos los plazos y los recursos necesarios, se ha dado la formación necesaria a las personas afectadas, se han fijado indicadores para medir el grado de cumplimiento de las acciones y se ha tenido en cuenta no solo el corto sino también el largo plazo y su mantenimiento a lo largo del tiempo, es decir, su sostenibilidad.*

### **5.2.3. Evaluación y Ajuste**

Periódicamente la organización deberá analizar tanto la eficacia de sus planteamientos (que consiguen los resultados esperados), como la eficiencia (cuántos recursos, tiempo y dinero se consumen), para posteriormente contemplar la relación existente entre ambas.

En este caso, más que los resultados de la medición (que se presentarán en los Resultados), la organización deberá aportar evidencias del proceso de medición y análisis, de si las medidas seleccionadas son adecuadas, de la frecuencia con la que se mide y del porqué de los mecanismos de medición y análisis adoptados por la organización, quién es el responsable de la medición, con qué frecuencia se aplica, etc.

El aprendizaje se utiliza para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora internas y externas. Hay muchas formas de llevar a cabo actividades de aprendizaje, como por ejemplo las visitas a organizaciones avanzadas, asistencia a cursos, charlas o congresos, la lectura de libros y revistas, las búsquedas en bases de datos de buenas prácticas, la participación en talleres y grupos de intercambio de prácticas de gestión, la colaboración con universidades o con centros de investigación, el apoyo de consultores y expertos, o el benchmarking interno y/o externo, tanto con una organización del mismo sector como con otras de sectores muy diferentes.

Fruto de esos aprendizajes externos las organizaciones pueden valorar si sus planteamientos son anticuados, normales, mejores o incluso, referentes en su sector.

El resultado de la creatividad se evalúa, prioriza y utiliza para generar planteamientos nuevos o modificar los existentes.

*Ejemplos:*

- *Una copia clavada al original observado. Aquí no interviene la creatividad.*
- *Una copia adaptando a nuestra organización lo observado o aprendido. Aquí ya empieza a intervenir la creatividad.*
- *La comprensión de unos conceptos o principios básicos que nos permitan hacer un desarrollo novedoso y original. Aquí puede intervenir la creatividad de manera importante.*

Por otro lado, podemos estimular la creatividad mediante las herramientas que existen al efecto (tormentas de ideas, pensamiento lateral, etc.) aplicadas a un caso concreto. Y podemos ver evidencias de utilización de la creatividad en las organizaciones cuando observamos evidencias de sesiones específicas de análisis de problemas, sistemas de sugerencias, aportaciones informales que se recogen y gestionan,...

Habrá que valorar qué se ha hecho y qué ideas han surgido de todo ello y cómo se orientan a la generación de nuevos planteamientos.

En definitiva, a la hora de confeccionar la Guía, la empresa u organización deberá describir la lógica mediante la cual la información que se deriva de la medición y de las actividades de aprendizaje da lugar a mejoras reales y visibles en los resultados. Estas mejoras pueden ir desde pequeñas hasta muy grandes entendiendo que “mejora e innovación” se presenta como un concepto único.

*Nota: Hace unas décadas distinguíamos entre innovación y mejora continua, utilizando el término “innovación” para las grandes mejoras que se introducían en las empresas, normalmente desde la alta dirección y, a menudo, con un soporte tecnológico. A esta labor, los japoneses demostraron que había que sumarle el esfuerzo de todas y cada una de las personas por mejorar día a día su labor, su entorno, sus procesos de producción, la calidad del producto, etc. A esto los*

*japoneses le llamaban Kaizen y aquí se tradujo como “mejora continua” (y Kairu a las innovaciones o cambios drásticos o rompedores).*

#### **5.2.4. Documentación de las revisiones**

Es importante aportar documentación objetiva sobre los ciclos de revisión. Para obtener una buena valoración deberán evidenciarse las mejoras logradas gracias a la evaluación y revisión del método de trabajo.

Así, se deberá describir:

- qué se ha revisado.
- quién lo ha revisado.
- con qué frecuencia se realizan las revisiones.

Los/las evaluadores/as desearán comprobar que las revisiones permiten introducir cambios que mejoren la gestión global de la empresa/organización y tomarán estas referencias para varios Elementos (Estrategia, Personas, Clientes,..).

#### **5.2.5. Errores más comunes**

- La descripción de los criterios relativos a Elementos de Acción se centra en el “qué” y no en el “cómo”.
- No se explica el “por qué”, cuál ha sido el motivo de introducir un determinado planteamiento, enfoque o despliegue.
- Se realiza la descripción de la organización de forma excesivamente narrativa, con escasa utilización de gráficos, esquemas o tablas que resuman todos los elementos del proceso de gestión.
- Se aportan escasas evidencias de haber efectuado una implantación efectiva, no se explica cómo se sistematiza el despliegue.

- No se describe una relación clara entre los enfoques de actuación descritos y las líneas estratégicas de la organización.
- No se detallan o se hace de manera muy limitada la relación entre la planificación estratégica, el mapa de procesos y los enfoques con que se afrontan los diferentes Elementos.
- Redactarla de manera que no resulte accesible averiguar la eficacia específica y de conjunto de los enfoques, y su rendimiento a partir de los resultados vinculados a dichos enfoques.
- No presentar los enfoques junto con sus mecanismos asociados de revisión y mejora, ni sus esquemas de aprendizaje.
- No citar ejemplos significativos, o casos concretos, que corroboren lo descrito en el texto.
- Realizar meras declaraciones de intención, sin aportar evidencias o datos concretos.
- Presentar ideas o deseos para el futuro, sin tener definida ni establecida una planificación que les aporte credibilidad.

## **6.- ELEMENTO RESULTADOS**

---

### **6.1. Inclusión de los Resultados en la Guía**

La organización deberá disponer de mecanismos de evaluación y medida de resultados (entrevistas, encuestas, grupos focales, estudios e investigaciones, muestras de clientes, baterías de indicadores internos de rendimiento, etc.) que cubran todos los ámbitos relevantes, que sean fiables, den información sobre la eficacia y eficiencia y con la segmentación necesaria para conocer el presente y especialmente, mirar hacia el futuro.

Los resultados de las organizaciones son de diferente naturaleza e importancia, por ello requerirán que su seguimiento sea realizado a diferente nivel dentro de la organización y con diferente periodicidad. En ocasiones podrá ser anual, trimestral, mensual, etc. mientras que en otros casos será diario o aún más continuo, incluso en tiempo real, para así poder tomar decisiones y gestionar debidamente los procesos y actividades que los generan.

Una organización avanzada debería alcanzar resultados satisfactorios y equilibrados en relación con los diferentes *grupos de interés*. Unos buenos resultados estratégicos, resultados en clientes, resultados en personas y resultados en *sociedad*, más unos resultados de la innovación que hagan evolucionar y transformarse a la organización, afianzan su competitividad y sostenibilidad.

### **R.1 Resultados estratégicos**

Denominamos de esta manera a aquellos resultados que permiten evaluar el logro del propósito a largo plazo y los objetivos estratégicos y de máxima importancia para la organización. También pueden tener el carácter de estratégicos, por su importancia para una organización, resultados relativos a clientes, personas, sociedad e innovación, que se describen en las subelementos R2, R3, R4 y R5.

Elementos que podríamos medir o evaluar:

- Grado de consecución del *propósito*, *la misión*, *la visión* y de la extensión de los *valores* y los *principios éticos* de la organización y de los objetivos estratégicos a largo y corto plazo.
- Elementos de naturaleza económico - financiera que nos permitan conocer la solidez, solvencia, liquidez, rentabilidad, etc. de la organización (fondos

propios, valor añadido, EBITDA, flujo de efectivo, circulante, beneficios, dividendos, etc.).

- El cumplimiento de los planes o medidas establecidas en la organización para garantizar una buena Gobernanza.
- Las cifras globales de ventas, número de clientes, etc., en los diferentes mercados y en las diferentes tipologías de productos y servicios, las cuotas de mercado logradas, etc.
- La satisfacción de aquellas personas u organizaciones que constituyen la propiedad de la organización o aportan su financiación.
- La eficacia y eficiencia global de nuestros procesos de diseño, producción, prestación de servicio, distribución, etc.
- La eficacia y eficiencia de las nuevas tecnologías, sistemas de información, organización y gestión.
- La satisfacción de las alianzas y entidades proveedoras y el grado de consecución de los objetivos establecidos con ellas, el rendimiento en cuanto a cumplimiento de plazos, niveles de calidad, incidencias que nos ocasionan, etc.
- La imagen de marca y legitimación de la organización, que se extrae de la percepción de los diferentes *grupos de interés* y su alineamiento con el *propósito* de la organización.

## **R.2 Resultados en clientes**

- Nos permitirán conocer hasta qué punto estamos logrando los objetivos y las estrategias que nos hemos marcado con respecto a nuestros clientes directos y, en su caso, respecto a quienes son clientes de nuestros clientes.
- Elementos que podríamos medir o evaluar:
- La satisfacción de los clientes con respecto a nuestros productos o servicios: precio/valor, calidad y fiabilidad, cumplimiento de plazos, diseños, etc.



- La satisfacción con respecto a la información que les damos, la atención y apoyo que les prestamos, nuestra red comercial, red de distribución, servicio posventa, servicio de atención a quejas y reclamaciones, etc.
- Nuestra imagen de marca, reputación y desarrollo de nuestros *valores* y *principios* éticos en los clientes y mercado (transparencia en la información, capacidad de innovación, compromiso ambiental y social, etc.), premios, reconocimientos y certificaciones recibidos de clientes, posición que ocupamos en su clasificación de organizaciones proveedoras, etc.
- La fidelidad de nuestros clientes: índices de pervivencia y rotación, evolución de pedidos y repeticiones de compras, intenciones de compra, recomendaciones a otros clientes, propuestas recibidas para apoyarles en nuevos desarrollos, etc.
- Indicadores internos relativos a tiempo de puesta en el mercado de novedades, ofertas presentadas y aprobadas, resolución de quejas, sugerencias o ideas recibidas, tiempos de respuesta, etc.
- Indicadores de eficacia y eficiencia y de innovaciones de procesos de producción y prestación, que pueden estar relacionados con unidades, tiempos, costes, materiales, instalaciones, etc.
- Indicadores internos y externos relativos a tasas de incidencias en el servicio prestado, defectos, rechazos, coste de productos y servicios en garantía, etc. Indicadores de gestión y rendimiento de organizaciones proveedoras.

### ***R.3 Resultados en personas***

El conocimiento de la percepción de las diferentes personas que participan en nuestra organización (plantilla estable, eventuales, voluntariado, en proceso de formación o prácticas, etc.) junto con otros indicadores de rendimiento nos permitirá evaluar el grado en el que estamos alcanzando los objetivos propuestos en relación a ellas.

Elementos que podríamos medir o evaluar:

- La satisfacción de las personas con respecto a nuestros procesos de selección, retribución, condiciones y ambiente de trabajo, atención recibida, prevención de riesgos, desarrollo de competencias, comunicación, igualdad de oportunidades, participación, trabajo en equipo, gobernanza, etc.
- La percepción de hasta qué punto se sienten involucradas, motivadas, orgullosas, partícipes e ilusionadas con el propósito de nuestra organización, en la formulación de la estrategia, en el despliegue de objetivos y su seguimiento.
- El resultado derivado de las actividades relacionadas con el impulso de la capacidad de liderazgo, delegación y asunción de responsabilidades, coherencia entre los valores, principios éticos, de gestión, etc. transmitidos y la realidad, etc.
- Niveles o indicadores de capacidad de atracción del talento, polivalencia, flexibilidad y competencias adquiridas, cumplimiento de objetivos asignados y evaluación del desempeño, implicación y participación en proyectos, equipos de trabajo, encuestas, eventos y celebraciones, etc.
- El talento que aporta un valor crítico a la organización.
- La fidelidad o rotación en plantilla de nuestras personas.
- Accidentes o bajas, absentismo laboral, eficacia de las acciones para promoción de la salud física y psicosocial, etc.
- Grado de utilización de iniciativas y modalidades de trabajo que facilitan la conciliación de la vida personal y laboral.

#### ***R.4 Resultados en sociedad y medioambiente***

Nos permitirán conocer hasta qué punto estamos logrando los objetivos y las estrategias que nos hemos marcado con respecto a nuestro entorno social y en aspectos ambientales.

Elementos que podríamos medir o evaluar:

- La contribución de la organización a los retos sociales y ambientales colectivos (ODS, igualdad, *diversidad*, huella ambiental...).
- La percepción de los *grupos de interés* que consideramos significativos en nuestro entorno social o de líderes de opinión con respecto a nuestra aportación de valor a la *sociedad*, objetivos, logros y reputación como una organización socialmente responsable.
- La información recogida en medios de comunicación, informes e investigaciones de acceso público.
- Publicaciones, investigaciones, actividades de socialización del conocimiento.
- Los premios, certificados o reconocimientos recibidos y las sanciones por incumplimiento de normas, etc.
- Niveles de actividad e implicación de nuestra organización y sus personas con el entorno.
- Grado y eficacia de la colaboración al desarrollo económico, niveles de formación, apoyo a organizaciones proveedoras, etc. de nuestro entorno.
- Evolución de consumos relativos de materias primas, energía y agua.
- El grado en que los productos y servicios son respetuosos con el medio ambiente en todas las fases del ciclo de vida del producto o servicio (diseño, producción, utilización, reciclaje, etc.).
- Las mejoras logradas en eficiencia energética, consumo de agua, uso de materiales menos contaminantes, reciclaje, emisiones, embalajes y residuos generados, niveles de contaminación y ruido, transporte, etc.
- Mejoras ambientales y de implicación con el entorno inducidas en organizaciones proveedoras y otros grupos de interés.

### **R.5 Resultados de la innovación**

La incertidumbre inherente a la innovación, así como el distanciamiento en el tiempo que, a menudo, tiene lugar entre la puesta en marcha de las iniciativas innovadoras y el logro de los resultados, han de ser tenidas en cuenta a la hora de la interpretación, análisis y evaluación de estos resultados.

Elementos que podríamos medir o evaluar:

- La satisfacción de clientes y otros *grupos de interés* acerca de nuestros objetivos y estrategia en el ámbito de la innovación y su aportación de valor, y cómo llevamos a cabo nuestras iniciativas, cómo les hacemos partícipes, cómo les informamos de avances o resultados, etc.
- La satisfacción de nuestras personas acerca de la posibilidad de disponer de tiempo y otros recursos para pensar, investigar y hacer propuestas; los cauces establecidos para manifestar su creatividad o el reconocimiento y recompensa a las personas que asumen riesgos e incertidumbres, etc.
- Las sugerencias o ideas aportadas frente a las llevadas a cabo, plazos de respuesta, etc.
- Indicadores de inversión y de actividad desarrollada en investigaciones de mercado, en I+D, en metodologías, en tecnología o *transformación digital*, horas dedicadas a proyectos, colaboraciones con nuestro entorno, adquisición y acceso a nuevo conocimiento, etc.
- Los resultados que estamos obteniendo como consecuencia de la innovación, especialmente los de carácter estratégico, mediante indicadores como, por ejemplo, las ventas o beneficios logrados con productos o servicios que hemos desarrollado en los últimos años, nº de clientes que los utilizan, el tiempo que tardamos en renovar total o parcialmente nuestra cartera de productos o servicios, reducciones de tiempos y costes en procesos, mejoras en la gestión de la

organización, actividad con nuevos clientes o en nuevos mercados, el número de patentes realizadas o los ingresos por la licencia o venta de patentes, mejora de la satisfacción de los *grupos de interés*, etc.

- Indicadores de eficiencia que relacionen los resultados logrados con las inversiones realizadas para alcanzarlos.

## 6.2. Valoración del Elemento Resultados

A la hora de exponer los resultados, deberemos tener presente los dos aspectos que serán valorados por los Equipos de Evaluación:

<b>UTILIDAD</b>	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.
<b>MAGNITUD</b>	Las tendencias o el rendimiento operativo son satisfactorios, teniendo en cuenta la estrategia y organizaciones de referencia, durante al menos los últimos 3 años. 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>

### 6.2.1. Recomendaciones

- Utilizar textos para explicar las tablas y gráficos, y para extraer conclusiones.
- Aportar los resultados de los procesos más importantes.
- Segmentar los resultados de manera apropiada, cuando proceda.

- Buscar comparaciones de referencia con organizaciones externas, cuando proceda.
- Ante resultados insatisfactorios, exponer siempre planes de mejora.
- Relacionar los Resultados con los Elementos de Acción.

### **6.2.2. Datos de tendencias**

Intentar proporcionar datos de tendencias plurianuales (al menos, de los tres últimos años). Si no fuera posible proporcionar dichos datos de tendencia plurianual, debe explicarse el por qué, ya que la presentación de datos sobre un número muy escaso de parámetros puede inducir al Equipo Evaluador a suponer que no se han incluido aquellos que pudieran ser desfavorables.

Se recomienda por tanto no ser demasiado restrictivo o escaso en cuanto a los hechos.

Es conveniente presentar los datos actuales concretos, las tendencias y los resultados, y no solamente texto referente a ellos. Dicho texto se ha de emplear fundamentalmente para aclaraciones o presentación de conclusiones, mientras que los gráficos se utilizarán para ofrecer la información numérica concreta.

### **6.2.3. Referencias externas**

La presentación de comparaciones con otras organizaciones dará al Equipo Evaluador criterios claros de evaluación en cuanto a la posición relativa de dicha organización en su sector, su competencia, su entorno, etc., de ahí la importancia de su inclusión en el texto de la Guía de Gestión Avanzada.

Los puntos de referencia externos habrán de ser relevantes, de tal modo que se constituyan como ejemplos, motores de planes de mejora en la empresa/organización.

Aunque el evaluador tendrá en cuenta la posición relativa de una empresa/organización, su foco de interés principal estará en la tendencia de mejora de la misma.

#### **6.2.4. Inclusión de Planes de Mejora**

Cuando los resultados aparezcan como insatisfactorios, será preciso identificar y exponer los correspondientes Planes o Proyectos de Mejora.

#### **6.2.5. Amplitud y cobertura de los datos**

Los datos aportados en la Guía de Gestión Avanzada abordarán todas las áreas que a lo largo de la descripción de los Elementos de Acción se hayan expresado como relevantes.

En todo caso, siempre incluirán los datos relativos al cumplimiento del Plan Estratégico de la empresa/organización, los principales datos económicos y los principales indicadores de rendimiento de los procesos clave.

#### **6.2.6. Relación de las Acciones con los Resultados**

Se deberá establecer la relación de las Acciones descritas en los Elementos de Acción con los datos aportados en el Elemento Resultados. Para lograr una buena valoración debe comprobarse la relación causa-efecto en un número suficiente y significativo de indicadores.

#### **6.2.7. Tratamiento en la redacción de los datos confidenciales**

Si algunos datos fueran altamente confidenciales, no deberán incluirse directamente, sino que pueden ser presentados de manera porcentual, o no se ser

incluidos en la Guía de Gestión Avanzada, señalando que estarán a disposición del Equipo de Evaluación durante la visita a la empresa/organización.

### **6.2.8. Errores más comunes**

- En la descripción de los Resultados, las mediciones presentadas no son relevantes (no están centradas en las necesidades y expectativas de los grupos de interés) y/o su conjunto no es representativo.
- Las mediciones presentadas no son coherentes con los Elementos de Acción
- Las mediciones no se presentan de forma gráfica y/o no facilitan la interpretación de tendencias.
- El formato de los gráficos no mantiene una coherencia a lo largo de la Guía de Gestión Avanzada (tipos de gráficos, orden de los años, colores de las series, fuentes, estilo de representación de los objetivos y comparaciones, etc...).
- Los colores utilizados en las representaciones de los gráficos no facilitan la discriminación entre las series de datos.
- No se facilita un número suficiente de datos para medir tendencias.
- No se explica por qué son adecuados los objetivos presentados y su relación con la visión y estrategia.
- Las comparaciones externas de la organización son nulas, escasas o poco relevantes.
- No se especifica claramente la identidad de las organizaciones con las que se realizan comparaciones, ni la razón por la que son relevantes estas comparaciones para la organización
- No se observan relaciones causa-efecto entre Elementos de Acción y Resultados.