

TEMA 30. EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

1. LA NECESIDAD DE UN MODELO DE GESTIÓN

Las Administraciones Públicas necesitan en la actualidad de instrumentos que permitan desarrollar su actividad acorde a las necesidades y expectativas que demanda la sociedad, En este sentido la ciudadanía espera de las administraciones públicas que le presten servicios de calidad creciente, capaces de responder a unas necesidades que han ido cambiando y aumentando a lo largo del tiempo.

Así, las administraciones públicas se sitúan ante el desafío de dar una respuesta de calidad a las necesidades de la ciudadanía, simultaneado con una gestión eficiente de los recursos públicos.

Afrontar esta situación con éxito es clave para que las administraciones públicas sigan cumpliendo adecuadamente su función social, que no es otra que satisfacer las necesidades de las personas y los grupos sociales mediante el uso de los recursos disponibles, con equidad y eficiencia. Es decir, las Administraciones Públicas deben realizar una gestión que añada valor a la sociedad de la que forman parte.

En este contexto marco se sitúa el Modelo de Gestión Pública Avanzada que el Gobierno de Navarra está promoviendo en la Comunidad Foral de Navarra.

2. EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

A partir de estos valores y principios, el Modelo de Gestión Pública Avanzada promovido por el Gobierno de Navarra a través de la Fundación Navarra para la Excelencia, busca desarrollar una administración pública de la que se sientan orgullosos las ciudadanas y ciudadanos a los que sirve y que se

caracterice por ser una administración orientada a obtener resultados socialmente útiles y eficientes, que es evaluada y rinde cuentas ante la sociedad, apoyada en dinámicas participativas y en procesos colaborativos públicos y privados.

En este sentido el Modelo de Gestión Avanzada sienta las bases para la gestión de todas las unidades, identificando aquellos aspectos de carácter más básico que se han de constituir en parte integrante de la forma de gestionar de cualquiera de esas unidades. Así mismo, muestra otras buenas prácticas de gestión que pueden irse implantando progresivamente, según las características y la situación de cada organización.

El Modelo de Gestión Pública Avanzada está compuesto por seis ejes que contribuyen a añadir valor a la sociedad. En torno a cada uno de estos ejes se articulan diversas líneas de actuación.

Para cada una de estas líneas de actuación se especifican una serie de acciones que pueden ser llevadas a cabo para desarrollar una gestión pública avanzada en cada una de las organizaciones. Estas acciones están diferenciadas en dos categorías, las acciones de carácter más básico y aquellas otras que suponen un mayor grado de desarrollo. Los caminos para llevar adelante estas acciones serán necesariamente diversos y adecuados a la situación de cada una de las unidades, pero en todos los casos se encuadrarán en el marco que este Modelo define, siendo las acciones más básicas aquellas a las que es necesario atender en primer lugar.

El propósito de este Modelo es orientar a las organizaciones en la mejora de su gestión independientemente de su sector, tamaño y nivel de avance. Permite identificar puntos fuertes y áreas de mejora en seis ámbitos

organizativos que impactan en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, estableciendo un sistema de gestión, cuyas finalidades son:

- Generar una visión de largo plazo que se haga realidad mediante una estrategia claramente definida.
- Orientar la organización hacia los clientes realizando una aportación diferencial de valor.
- Favorecer en las personas un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido.
- Potenciar el compromiso con la sociedad y su desarrollo sostenible.
- Aplicar la innovación en todos los ámbitos de la organización.
- Alcanzar resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada.

El Modelo de Gestión Avanzada comprende 6 elementos y 23 subelementos. En ellos se encuentran distintas prácticas de gestión utilizadas por organizaciones avanzadas y de referencia sobre las que podemos reflexionar y ver hasta qué punto, en nuestra organización, trabajamos esos aspectos de forma planificada y sistemática. Y si no lo hacemos, si sería importante y necesario hacerlo.

Cada organización encontrará diferentes vías para dar una respuesta eficaz a los 6 elementos y a los 23 subelementos descritos en este Modelo. Las ideas que se recogen dentro de cada subelemento deberían ser tomadas como una

referencia para la reflexión y no como algo prescriptivo o de obligado cumplimiento. Aunque cada organización es única, este Modelo ofrece un marco genérico de elementos y buenas prácticas que pueden aplicarse en cualquier organización, sea cual sea su sector, tamaño o grado de avance en la gestión.

Esta reflexión sobre la gestión de la organización puede realizarse con la participación de diferentes colectivos.

Como mínimo debería tomar parte el equipo de dirección aunque es recomendable hacer partícipes a otras personas. - contrastando la visión interna con otras personas ajenas a la organización, que puedan dar su punto de vista externo (contraste o evaluación externa). Existen multitud de entidades que ofrecen servicios de evaluación que brindan una visión externa y, en muchos casos, permiten optar a un reconocimiento público en función del grado de avance en la gestión. Una vez realizada la reflexión cada organización, en función de sus circunstancias particulares, debería decidir qué fortalezas consolidar aún más y qué áreas de mejora debería abordar y, en consecuencia, establecer los planes de actuación correspondientes y poner en marcha las herramientas de mejora y metodologías de gestión que necesite.

Para evaluar el grado de avance en la gestión, se utilizarán dos tablas de valoración, una para los elementos de acción y otra para resultados, con estos dos objetivos principales:

- Ayudar a identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización, utilizando los "Aspectos a valorar", de manera que se pueda localizar mejor la fortaleza o el área de mejora (si por ejemplo el planteamiento no responde a todos los grupos de interés, o si las

herramientas no están desplegadas en el 100% de la organización, o si no existen mecanismos de evaluación, aprendizaje o mejoras).

- Proporcionar a la organización una “fotografía” del nivel de avance en la gestión, en cada uno de los elementos, subelementos y aspectos de la gestión, para que pueda conocer su estado actual, su evolución en el tiempo y también su situación respecto a otras organizaciones.

ELEMENTOS Y SUBELEMENTOS DEL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

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

Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información.

Con estas premisas, se avanza hacia las organizaciones extendidas, con diferentes participantes, tanto internos como externos, participando en la

definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la estrategia de la organización.

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

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

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

E.2 CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés, teniendo en cuenta su relevancia, representatividad, diversidad, etc.
- Identificar los elementos clave de largo plazo de nuestra organización (misión, visión, valores, principios éticos, políticas, gobernanza, etc.) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.
- Definir los objetivos estratégicos o de largo plazo, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Analizar diferentes escenarios y alternativas estratégicas para lograrlos (de internacionalización en mercados / clientes, entidades proveedoras, alianzas, nuevas sedes, de desarrollo tecnológico, de innovación, etc.) identificando las relaciones causa-efecto.
- Definir el modelo de negocio y las propuestas de valor para los diferentes segmentos de mercado, productos, servicios, 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 ante posibles riesgos estratégicos y de negocio, para anticiparse, minimizarlos y afrontarlos en caso de que sucedan.

E.3 CÓMO DESPLEGAMOS LA ESTRATEGIA

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- Dotarse de un modelo organizativo (estructurado por áreas, procesos, unidades de negocio, minicompañías, etc.) que permita desplegar la

estrategia en coherencia con 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.

- Asegurar la coherencia e integración de las diferentes políticas o estrategias (calidad, medioambiente, diversidad, comunicación, igualdad, prevención, lingüística, internacionalización, etc.).
- Desplegar los objetivos y estrategias mediante planes de actuación y objetivos más concretos, para guiar la acción de las personas.
 - Utilizar las herramientas de gestión económico - financieras necesarias (fuentes de financiación, inversiones, gestión presupuestaria, etc.).
- Identificar y asegurar una gestión rigurosa de otros recursos necesarios para materializar la estrategia: procesos clave, factores críticos de éxito, imagen de marca, competencias de las personas, prioridades y tiempos, cartera de tecnologías, 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 la complementariedad de ambas partes.

E.4 CÓMO COMUNICAMOS, REVISAMOS Y ACTUALIZAMOS LA ESTRATEGIA

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- Establecer una comunicación eficaz de aquellos aspectos de la estrategia que sean más relevantes para los diferentes grupos de interés.
- Facilitar la accesibilidad a la información relevante, garantizando que tiene un lenguaje apropiado (teniendo en cuenta las necesidades de los diferentes grupos de interés: personas, clientes, alianzas, etc.) y preservar aquella de carácter confidencial o legalmente regulada.

- Utilizar los indicadores (ventas, productividad, económico-financieros, etc.) 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 para revisar con regularidad y eficiencia las estrategias, los objetivos, y las alianzas definidas, para asegurarnos su idoneidad y actualizarlas en caso necesario.

ELEMENTO 2: CLIENTES

Una organización avanzada es aquella con una clara orientación a quienes reciben sus productos y servicios, así como a quienes puedan recibirlos potencialmente. La aportación diferencial de valor para el colectivo de clientes con respecto al que puedan aportarle otras organizaciones competidoras, constituye el fundamento de la ventaja competitiva. Una organización avanzada debería cultivar las relaciones con sus clientes y ser eficiente en todos los elementos de su actividad (cadena de valor) que va desde el diseño, desarrollo de los productos y servicios, su comercialización, su producción o prestación, hasta su distribución y mantenimiento (si procede); Para todo ello, debería apoyarse en organizaciones proveedoras fiables a las que debería dar un papel relevante en la definición y desarrollo de la estrategia. Se avanza así hacia la perspectiva de organización extendida. Los subelementos son los siguientes:

C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- Conocer las necesidades y expectativas (explícitas e implícitas, actuales y futuras) relacionadas con nuestros productos y servicios, de las diferentes tipologías de clientes actuales y de potenciales (mediante investigaciones, grupos focales, encuestas, observación de hábitos y uso que hacen de

nuestros productos o servicios, segmentando por grupos de edad, perspectiva de género, localización geográfica, motivaciones de compra, etc.

- Poner en contacto a las personas de la organización con clientes, promoviendo encuentros o reuniones, visitas a sus instalaciones, aprovechando las oportunidades que aporta la tecnología.
- Atender de manera ágil las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de apoyo de clientes desarrollando los flujos de información necesarios para ello a nivel interno.
- Evaluar su satisfacción con nuestros productos y servicios, cumplimiento de expectativas y necesidades, segmentando según necesidad, y en comparación con nuestra competencia.
- Crear vínculos a largo plazo con clientes basados en valores tales como la confianza, la garantía de servicio, la capacidad de innovar, la necesaria protección de los datos, etc.

C.2 CÓMO DISEÑAMOS, DESARROLLAMOS Y COMERCIALIZAMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA CLIENTES

C.3 CÓMO PRODUCIMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y PRESTAMOS LOS SERVICIOS

C.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON ORGANIZACIONES PROVEEDORAS

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 deberían aspirar a convertirse en un proyecto compartido y un ámbito de colaboración entre todas las

personas que las conforman. Una organización avanzada debería atraer, seleccionar, retribuir y atender debidamente a sus personas, preservar y desarrollar su conocimiento, competencias y talento de manera alineada con la estrategia e ir las comprometiendo en el proyecto de la organización y desarrollando su autonomía, su capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.

P.1 CÓMO ATRAEMOS, SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- 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 sistemas retributivos 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.
- 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.
- Implantar sistemas para la prevención de riesgos laborales que promuevan la mejora de la salud, tanto física como psicosocial teniendo en cuenta variables como 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.

P.2 CÓMO PRESERVAMOS Y DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO, LAS COMPETENCIAS Y EL TALENTO DE LAS PERSONAS

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- Analizar la adecuación entre el talento, los conocimientos, los valores, las competencias clave necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos y contrastarlas con las que ya disponen nuestras personas y equipos.
- Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etc. orientadas 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 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.
- 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 FAVORECEMOS EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- Hacer partícipes a las personas de la estrategia de la organización, para que les permita tener una visión global.

- Establecer mecanismos para que exista una comunicación y cooperación eficaz y ágil a todos los niveles (trabajo en equipo o en red, proyectos transversales o interdisciplinarios, etc.) que además garanticen la diversidad.
- 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.
- Alinear los valores, intereses y necesidades de las personas con las actividades y responsabilidades que desarrollan y los valores de la organización.
 - Implantar sistemas de gestión participativos y plurales que faculten a las personas para ser autónomas, realizar el seguimiento de sus actividades, tomar decisiones, trabajar en equipo, mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y equipos de trabajo, avanzando hacia planteamientos que les hagan partícipes en la gestión y los resultados.
 - Evaluar el desempeño de las personas y equipos y reconocerles tanto las actitudes y esfuerzos realizados, como los resultados logrados.
 - Utilizar enfoques y metodologías que favorezcan relaciones (formales e informales) satisfactorias y basadas en el respeto y la confianza mutua.

P.4 CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- 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.
- Desarrollar la capacidad de ejercicio del liderazgo de la Dirección de la organización y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a lograr un liderazgo extendido y compartido, garantizando la igualdad de oportunidades y el relevo generacional.

- 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 en las personas competencias para mejorar la comunicación, argumentación y debate, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo, negociación o resolución de conflictos, etc.
- Apoyar a otras personas de la organización para que desarrollen sus capacidades y competencias.
- Conocer el grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo a través de sistemas de evaluación y seguimiento y establecer nuevos objetivos

4: ELEMENTO SOCIEDAD

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 más y desarrollar acciones para conocer y satisfacer sus necesidades y expectativas yendo más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales y de la propia razón de ser o actividad principal de la organización. Una organización avanzada debería velar por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, analizando el impacto que tiene en ella y tomando parte activa en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz, en consonancia con sus capacidades y valores, reforzando su estrategia, y así mismo impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

S.1 CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- 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 a nuestro compromiso con la sociedad, 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 lanzadas desde las administraciones públicas y otros agentes con una capacidad de transformación mayor a la nuestra.
- 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 objetivos, planes y resultados de interés general, así como evaluar su grado de conocimiento y valoración respecto a los mismos.

S.2 CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- Identificar el entorno medioambiental (espacios, organizaciones, etc.) que podrían verse afectados por la actividad de nuestra organización.

- Definir los objetivos y políticas medioambientales de la organización y los métodos y estándares necesarios para su desarrollo.
- 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).
- Evaluar y mejorar el impacto medioambiental 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 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 sobre los beneficios ambientales, empresariales y sociales de las actuaciones ambientales y de eficiencia energética y de materiales.

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN

Resulta imprescindible gestionar de manera estructurada la innovación, desde la incremental – también denominada “mejora continua” – hasta la radical, en todos los ámbitos de la organización (tecnológicos, productos/servicios, mercados, modelos de negocio, procesos, metodologías, sistemas de gestión, etc.). Una organización avanzada debería definir los objetivos y la estrategia para innovar y crear el contexto para que las personas asuman riesgos, emprendan e innoven, aprovechar el potencial de las tecnologías para la innovación, así como el de otras personas y

organizaciones del entorno, y gestionar las ideas y proyectos innovadores para materializarlas.

I.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- En línea con la estrategia general, identificar retos presentes y futuros que sirvan como referencia para la estrategia de innovación.
- Identificar los ámbitos en los que innovar (tecnología, productos/servicios, mercados, modelos de negocio, procesos, metodologías, sistemas de gestión, etc.) con objetivos, líneas de actuación y recursos para su desarrollo.
- Incorporar la gestión de la innovación en el modelo organizativo (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.
- Estudiar sistemáticamente las publicaciones de patentes, propiedad intelectual, metodologías, tecnología o competencias propias de nuestro sector de actividad, y también analizar si las que poseemos podrían ser de utilidad en otros mercados diferentes a los actuales.

I.2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- Generar confianza respecto a las aportaciones diferentes, pensamiento crítico y 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 digitalización 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 que no se ha tenido el éxito deseado.

I.3 CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DEL ENTORNO PARA INNOVAR

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- Desarrollar mecanismos que favorezcan la “innovación abierta”, estimulando la aportación e intercambio de ideas con clientes, entidades proveedoras, centros de investigación, organizaciones de otros sectores, personas expertas, público en general, etc.
- Disponer de métodos para la identificación, análisis y explotación de informaciones relevantes relativas a los avances científicos y las tecnologías que actualmente empleamos y para otras potencialmente utilizables.
- Establecer alianzas con clientes, entidades proveedoras u otras organizaciones especialmente capaces de aportar innovaciones en mercados, productos/servicios, metodologías, tecnología, entornos digitales, procesos, sistemas de gestión, etc. buscando la complementariedad de conocimientos y experiencia, compartiendo costes y riesgos, etc.

- Explorar ámbitos y actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual, buscando planteamientos, ideas, experiencias, etc. que nos abran nuevas perspectivas.

I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone:

- Configurar un proceso o método para la recogida estructurada, análisis, evaluación y priorización de ideas y para su posterior desarrollo a través proyectos de innovación.
- 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 que hemos de proteger nuestra propiedad intelectual, estableciendo una estrategia de propiedad industrial e intelectual integrada en la estrategia global de la organización.

ELEMENTO 6 RESULTADOS

Para que una organización sea competitiva y sostenible los objetivos a alcanzar deberían establecerse:

- Equilibrando la visión de largo plazo con la de corto plazo.

- Equilibrando un propósito firme y perseverante para alcanzar objetivos de largo plazo, con la necesaria flexibilidad para ajustarse a los cambios del entorno.
- Teniendo en cuenta nuestros datos históricos, tendencias, capacidades latentes, etc.
 - Conociendo los objetivos y resultados que alcanzan la competencia y otras entidades.
- Estableciendo las relaciones causa-efecto entre unos y otros objetivos y también, entre los procesos, proyectos y actividades de la organización sobre los que debemos actuar para alcanzarlos y garantizando la coherencia entre unos y otros objetivos.

Así mismo la organización deberá disponer de sistemas 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, 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 los subelementos R2, R3, R4 y R5.

Para ello el Modelo de Gestión Avanzada propone, medir y evaluar:

- El grado de consecución de la misión, la visión y de la extensión de los valores y la cultura 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.).
- 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 percepción de los diferentes grupos de interés respecto a la imagen 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.

Para ello se podría medir y 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 en los clientes y mercado (transparencia en la información, solidez, innovación, compromiso medioambiental 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 productiva 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/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 que estamos alcanzando los objetivos propuestos en relación a ellas.

Para ello se podría medir y 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, etc.
- La percepción de hasta qué punto se sienten involucradas, motivadas, orgullosas, partícipes e ilusionadas con el proyecto 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.
- 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.

R.4 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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 medioambientales. Para ello se podría medir y evaluar:

- La opinión de los grupos de interés que consideramos significativos en nuestro entorno social o de líderes de opinión con respecto a nuestros objetivos, logros y reputación como una organización socialmente responsable.
- La información recogida en medios de comunicación o informes e investigaciones de acceso público.
- 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.
- 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 medioambientales 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. Para ello se podría medir y evaluar:

- La satisfacción de clientes y otros grupos de interés acerca de nuestros objetivos y estrategia en el ámbito de la innovación, 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 digitalización, 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.