

## ACTUALIZACIONES DEL MODELO GESTIÓN AVANZADA 2018

En este documento se recogen las modificaciones que se han llevado a cabo en la versión del modelo de Gestión Avanzada 2018 respecto a la versión del 2015. Aunque hay aspectos que sí han variado, se mantienen sin cambios las tablas de valoración, los 6 Elementos, así como la ponderación de cada uno de ellos.

Esta revisión se ha coordinado desde el **Comité de revisión del MGA**, creado en 2016 y formado por 20 personas expertas de todos los sectores. Se han recogido y debatido diferentes conceptos, tendencias, solicitudes de cambio de redacciones y aportaciones generales al Modelo que han llegado a EUSKALIT desde diferentes ámbitos y entidades, pero sobre todo de cientos de personas del Club de Evaluación. Con todo ello, se ha buscado la actualización de algunos términos, visibilizar la transversalidad de determinados aspectos de gestión, y clarificar y ordenar algunas ideas para facilitar su comprensión.

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

Queremos agradecer a todas las personas que habéis aportado tanto con nuevas ideas como en la mejora de la redacción de las que estaban.

TEMA	NOVEDAD
<b>CAMBIOS EN ESTRATEGIA</b>	<p>En el Elemento Estrategia se ha pasado de 3 a 4 subelementos, para dar más peso al despliegue de la estrategia y a conceptos como el modelo organizativo (nuevo E3). Esto ha supuesto una reorganización del contenido de los subelementos E2 y E3, quedando de esta manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E2 Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia</li> <li>• E3 Cómo desplegamos la estrategia</li> <li>• E4 Cómo comunicamos, revisamos y actualizamos la estrategia</li> </ul> <p>En el E3, además de los aspectos de despliegue que antes estaban en el E2, se han añadido dos aspectos que antes no aparecían aquí explícitamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar la coherencia e integración de las diferentes políticas o estrategias (calidad, medioambiente, diversidad, comunicación, igualdad, prevención, lingüística, internacionalización,...).</li> <li>- Utilizar las herramientas de gestión económico - financieras necesarias (fuentes de financiación, inversiones, gestión presupuestaria, etc.)</li> </ul> <p>Se refuerza la necesidad de definir el modelo organizativo: Cómo se define el modelo de gestión de la organización para desplegar la estrategia (por departamentos, procesos, proyectos, equipos, mini-compañías, enfoque matricial...).</p> <p>Se hace referencia al modelo organizativo en varios puntos del modelo y se ha añadido el concepto al Glosario.</p> <p>En el E4 se hace referencia a “Establecer una comunicación eficaz” que lleva implícito el que sea comprendida. Y se añade 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...) y preservando aquella de carácter confidencial o legalmente regulada.</p>

<b>AGILIDAD</b>	<p>El concepto de agilidad organizativa estaba recogido en las tablas de evaluación pero se decidió reforzar en el propio contenido del Modelo. En la propia introducción de Estrategia, en E3 dotarse de un Modelo organizativo que favorezca una gestión ágil, y en la gestión del día a día (mecanismos para aumentar la agilidad de los procesos de producción y prestación).</p> <p>Antes sólo aparecía la agilidad ante demandas del cliente y comunicación y cooperación ágil en el elemento Personas.</p>
<b>GESTIÓN DE RIESGOS</b>	<p>Mayor presencia desde su identificación (E1), planificación (E2) y dejando claro que no son solo riesgos económicos sino también (demográficos, económicos, tecnológicos, operativos, legales, de reputación...).</p>
<b>GOBERNANZA, TRANSPARENCIA ÉTICA, BUEN GOBIERNO</b>	<p>Transparencia en la comunicación, despliegue y revisión de la estrategia. En E4 se añade 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.</p> <p>Gobernanza y ética tiene ahora algo más de presencia en estrategia, y los términos Principios éticos y Gobernanza se han añadido al glosario.</p>
<b>ALIANZAS</b>	<p>Se veía necesario aumentar la presencia explícita de las alianzas en el modelo. Por ello se ha reforzado en el E1 y E2, donde se ha incluido expresamente entre los Grupos de interés y como parte importante para conseguir la estrategia y en el E4, se ha hecho referencia a la revisión de dichas alianzas, para comprobar que efectivamente seguimos teniendo las necesarias para nuestra estrategia.</p>
<b>IGUALDAD Y DIVERSIDAD</b>	<p>Se ha hecho una revisión del Modelo para que tenga una lectura inclusiva y a su vez se ha añadido la gestión de la diversidad para reforzar el Modelo desde el enfoque de la igualdad de oportunidades, respeto a la diversidad, etc. más allá de lo que ya se recogía en la versión 2015 del Modelo, especialmente en el elemento de personas.</p> <p>En muchas de las ocasiones en que se hace referencia a los diferentes grupos de interés, se ha incluido información a tener en cuenta y gestionar en cuanto a la relevancia de cada uno, su representatividad y considerando además variables como grupos de edad, perspectiva de género, necesidades lingüísticas, etc.</p> <p>También aparece a la hora de compartir políticas con proveedores (C4), la sociedad..., a la hora de gestionar el desarrollo de competencias, equipos y el desarrollo del liderazgo.</p> <p>Y además, se ha añadido el término Igualdad efectiva al Glosario.</p>
<b>VALORES</b>	<p>Se veía la necesidad de reforzar la gestión de los valores, más allá de su definición que ya se recogía en la estrategia. De esta manera, los valores se definen en la estrategia, se trabajan con las personas (y con otros grupos de interés) y se perciben en clientes, sociedad y personas.</p> <p>En el elemento personas se incluyen los valores junto a las competencias necesarias y se subraya la necesidad de alinear los valores, intereses y necesidades de las personas con las actividades y responsabilidades que desarrollan y los valores de la organización.</p> <p>En sociedad, aparecen los valores para no olvidar orientar el planteamiento de compromiso social con los valores de la organización y en el C4 para compartir los valores con organizaciones proveedoras.</p> <p>En resultados se refuerza en R2 "Nuestra imagen de marca, reputación y desarrollo de nuestros valores en los clientes y mercado".</p>
<b>SOCIEDAD</b>	<p>En el S1 se ha intentado mejorar la redacción para ayudar a las organizaciones a centrar sus esfuerzos en este ámbito del compromiso con el entorno social, teniendo en cuenta las competencias que tienen y apuntando a la oportunidad de aprovechar iniciativas ya en marcha con mayor posibilidad de impacto.</p> <p>Se hace referencia a la razón de ser para intentar aclarar el concepto de</p>

	<p>compromiso social a las organizaciones que tienen una razón social y se ha añadido el término Sociedad al Glosario.</p>
<b>TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>	<p>Se ha eliminado el término TICs, que ponía el foco sólo en una tipología de tecnologías y se incluye la tecnología en general en más apartados que en la versión anterior: para la gestión de la información, para mejorar la relación con los clientes, para optimizar los tiempos de trabajo y favorecer la flexibilidad horaria, para preservar y compartir el conocimiento, para favorecer condiciones, entornos y contextos para innovar o cuando hace referencia a alianzas con organizaciones capaces de aportar innovaciones en tecnología o entornos digitales. No se ha querido añadir ningún tipo de tecnología concreta (Internet of things, Big data, Cloud computing, Robótica, Realidad aumentada...) porque estas pueden aparecer, desaparecer o verse modificadas con mucha rapidez.</p> <p>En resultados en innovación se completa la línea de 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.</p> <p>Y además, se ha añadido el término Transformación digital al Glosario.</p>
<b>GESTIÓN LINGÜÍSTICA</b>	<p>Hay numerosas organizaciones que trabajan con más de un idioma, en los productos o servicios que prestan y/o como lengua de trabajo. En el Modelo 2018 se ha intentado reforzar la importancia de gestionar las necesidades lingüísticas de los grupos de interés, de establecer una política lingüística integrada con otras políticas y que ésta sea desplegada, evaluada y mejorada sistemáticamente. Además, es un elemento a tener en cuenta en la gestión de las personas (contratación, formación, desarrollo, etc.) y también de cara a la gestión de clientes.</p>
<b>MOTIVACIÓN</b>	<p>Aunque ya se encontraba implícito en algunos apartado del Modelo, se ha añadido explícitamente en diferentes momentos del Elemento Personas cuando se habla de sistemas retributivos y beneficios sociales (P1) o incluso en el propio título del subelemento P3 "Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas", ya que muchos de los aspectos recogidos en este subelemento están orientados a trabajar la motivación de las personas (avanzando hacia planteamientos que les hagan partícipes en la gestión y los resultados, alineando los valores, intereses y necesidades de las personas con los valores, las actividades y responsabilidades que desarrollan y los valores de la organización, utilizando enfoques y metodologías que favorezcan relaciones (formales e informales) satisfactorias y basadas en el respeto y la confianza mutua, etc.).</p> <p>Por otro lado en innovación (I2) se habla de 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.</p> <p>En resultados se ha añadido la percepción de hasta qué punto se sienten involucradas, motivadas y orgullosas las personas. Y además, se ha añadido el término Motivación al Glosario.</p>
<b>GESTIÓN DEL TALENTO</b>	<p>Se incluye el atraer, retener y gestionar el talento de las personas a lo largo del elemento personas sobre todo en la introducción, P1 y P2. Hasta ahora se hablaba más de gestionar el conocimiento de las personas existentes en la organización y se veía la necesidad de incorporar la captación y gestión del talento como algo indispensable.</p> <p>En resultados en Personas se ha incluido la posibilidad de tener indicadores de capacidad de atracción del talento y además se ha añadido el término Talento al Glosario.</p>
<b>OTROS</b>	<p>Otros conceptos se han introducido, reforzado o modificado para su mayor utilidad para las organizaciones:</p>

- Gestión de recursos: Mayor presencia de la gestión económica-financiera, de recursos materiales, tecnológicos, etc. en Estrategia y Clientes.
- La protección de datos y de la información en general se refuerza en Estrategia y Clientes (C1)
- En cuanto a la producción, se ha incluido el "Diseño del producto o servicio" en el título del Subelemento C2, y en resultados, se recogen Indicadores de eficacia y eficiencia productiva que pueden estar relacionados con unidades, tiempos, costes, materiales, instalaciones, etc.
- Organizaciones proveedoras: Se ha reordenado y mejorado la redacción del C4 y en Resultados, se han incluido indicadores de gestión y rendimiento de organizaciones proveedoras.
- En Gestión de personas, se incluye la gestión de riesgos psicosociales, la conciliación responsable y con planteamientos flexibles y acordados y en el Glosario se recogen ejemplos de posibles beneficios sociales