

# INFORME

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

# ANUAL 2013

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN





# INDICE

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>QUIENES SOMOS</b> .....	3
Órganos de Gobierno y Gestión .....	5
Secretaría General.....	6
Socios 2013 .....	7
<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA: MEI 2011-2013</b> .....	8
<b>PROYECTOS OPERATIVOS 2013</b> .....	9
2013.01 Excelencia Interna .....	9
2013.02 Gestión de Riesgos .....	9
2013.03 Proyecto TIC .....	10
2013.04 Proyecto E-learning .....	10
2013.05 Potenciar el Esquema de Reconocimiento .....	11
2013.06 Programa CIBE .....	12
2013.07 Proyecto Desarrollo CEG .....	13
2013.08 Proyecto Social Business .....	14

# INDICE

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

GESTIÓN RECURSOS ECONÓMICO FINANCIEROS.....	15
PRINCIPALES RESULTADOS 2013 .....	16
Evolución del Nº de Socios .....	16
Número de Sellos vigentes .....	16
Contribución a Nivel Europeo .....	17
Profesionales Acreditados: Licenciarios y Evaluadores .....	17
Presencia en Red y RRSS .....	18
Participación en Foros y Grupos de Trabajo .....	18
Nº trabajos y BBPPs Publicados .....	19
Resultado Neto .....	20
Excelencia Interna .....	20
ACTIVIDADES 2013 .....	21
MMCC & Perfiles Corporativos .....	21
Órganos de Gobierno y Gestión .....	22
Eventos .....	22
Formación .....	23
Foros de Intercambio .....	24
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	25



# INTRODUCCIÓN

Ponemos a tu disposición el Informe Anual 2013 del Club Excelencia en Gestión, en el que encontrarás una información amplia y concisa de lo realizado durante el ejercicio, así como del estado de cuentas ya auditadas junto con el informe del auditor.

En nuestra opinión, cerrar 2013 como lo hemos hecho, tiene más mérito que crecer como lo hicimos en 2008, el mejor año de la historia del CEG, cuando la economía española todavía iba viento en popa. En el pasado ejercicio, al igual que en 2012, tampoco nosotros hemos sido ajenos a las dificultades por las que sigue atravesando nuestro país, pero hemos sabido afrontarlas con determinación y coraje, yo diría que más que dignamente.

El cierre presupuestario de ingresos y gastos del ejercicio, está alineado con lo planificado, es decir que el resultado de ingresos menos gastos está equilibrado, como se puede comprobar en los documentos incluidos en este informe. Sin embargo, para lograrlo hemos tenido de nuevo que tomar medidas drásticas, como volver a redimensionar la plantilla de colaboradores, mantener la reducción en las retribuciones de todo el equipo y profundizar todavía más en la supresión de gastos no imprescindibles. No obstante, y a pesar de todas estas medidas, hemos mantenido la propuesta de valor intacta y continuado trabajando en nuevos proyectos operativos de innovación, ocho en total.

La disminución del 10% en el nº total de socios, efectivamente, es preocupante, sin embargo demuestra que la mayoría de nuestros socios, el 90%, mantiene su confianza en el Club. El nº de Sellos de Excelencia vigentes sigue siendo muy alto, el más alto en Europa, 436, a mucha distancia de los demás países, aunque haya descendido también un 10 % provocado por la crisis económica que nos asola. El Foro Anual fue un gran éxito de audiencia, participación y relevancia, como todos recordaréis. Nuestra presencia en Cataluña sigue consolidándose donde ya contamos con 43 socios muy participativos que suponen el 20 % del total en España. Otros indicadores apuntan también en la buena dirección como la publicación de buenas prácticas, la participación en foros y grupos de trabajo, así como las visitas a nuestra página web. Además, tenemos más conejos en la chistera que ir extrayendo a lo largo de los próximos meses, como la plataforma Ágora, la virtualización de los foros y el benchmarking P2P, entre otros. Finalmente, hemos conseguido poner la guinda a nuestra gestión, superando con éxito, 600+ puntos EFQM, la evaluación realizada por evaluadores asignados por la propia EFQM, para la renovación de nuestro Sello Oro de Excelencia Europea.

2013 arroja, sin embargo, una disminución de las reservas voluntarias en nuestro balance, motivada por la indemnización por despido de uno de nuestros colaboradores. La cantidad asciende a 7.058 € que se compensa con reservas voluntarias para contingencias, generadas con los superávits de los últimos ejercicios, como se puede ver en la documentación adjunta. A pesar de ello, nuestra solvencia y situación financiera, siguen gozando de una excelente salud.

El Club Excelencia en Gestión, a pesar de los retos que hubo de afrontar en el pasado ejercicio, continuó innovando y emprendiendo nuevos proyectos como el CIBE (Comunidad de Intercambio y Benchmarking), la formación on-line, el proyecto con Marca España que anunciaremos en la primera mitad de 2014, la plataforma Ágora (proyecto social business) para la gestión de todo el conocimiento aflorado dentro del Club, el desarrollo de la propuesta de valor, el cambio sustancial de enfoque en el esquema de reconocimiento, el proyecto de mejora de nuestra gestión de riesgos y un nuevo sistema ERP (proyecto TIC) que nos permitirá asegurar nuestro crecimiento futuro en las mejores condiciones de productividad y seguridad.

También dedicamos un gran esfuerzo, y lo seguiremos haciendo en años venideros, a acercarnos aún más a todos vosotros, nuestros socios, para conocer en profundidad vuestras expectativas y



orientar así nuestros servicios a responder con mayor precisión. El diálogo formal establecido para conocer particularizadamente necesidades y aportaciones al banco de buenas prácticas, las plataformas sectoriales y el benchmarking, todo ello dentro del denominado proyecto CIBE, son servicios que avanzaron mucho el pasado año y que contribuirán significativamente a dicho acercamiento a medida que vayamos avanzando y ganando experiencia con ellos. El proyecto CIBE comienza así a ser el presente del Club pero mucho más nuestro futuro previsible.

Con lo expuesto en este Informe Anual 2013 queremos ser, ante todo, transparentes y para nada triunfalistas, compartiendo contigo la situación real en que nos encontramos. Sin embargo, los datos aportados, sobre todo si los comparamos con organizaciones similares dentro y fuera de nuestro país, nos permiten mirar al presente con serenidad y ser prudentemente optimistas de cara al futuro.

En la Secretaría General hemos permanecido a lo largo de los años, en permanente evolución, evolución que ahora también está impactando significativamente en su capital humano. Además del redimensionamiento que, lamentablemente, nos hemos visto obligados a realizar durante estos dos últimos años, tenemos un proceso de relevo generacional en marcha, por el que los más jóvenes están pasando a ocupar el espacio dejado por los más veteranos, a medida que estos van jubilándose. En este sentido se enmarca mi decisión, que ahora os debo comunicar, de que a finales de 2014 llegue mi turno y se produzca el relevo en la posición de Secretario General, algo en lo que el Presidente y la Comisión Permanente ya vienen trabajando desde el pasado verano, para asegurar así una transición óptima. Para entonces, habrán sido 21 años al frente de la Secretaría General, absolutamente enriquecedores al menos para mí, y el Club emprenderá una nueva etapa, con un nuevo marco estratégico que se desarrollará a lo largo de 2014 y con renovadas ilusiones por convertirse en "lugar referente", de directivos y profesionales de empresas y organizaciones, para desarrollar competencias y encontrar las mejores prácticas de gestión.



Juan Liqueste  
Secretario General

# QUIENES SOMOS

El CEG fue fundado en 1991 por primeros ejecutivos de las más importantes organizaciones españolas. Es una asociación privada y sin ánimo de lucro que desde sus inicios persigue favorecer la competitividad de empresas y organizaciones, a través de la mejora permanente de la eficacia y eficiencia en la gestión.

En la actualidad la Asociación la componen socios, empresas u organizaciones, de los más diversos sectores y tamaños que en su totalidad representan alrededor del 31% del PIB español. El CEG aspira a consolidarse como lugar de referencia para el intercambio de conocimiento y buenas prácticas, así como a ser permanentemente reconocida como creadora de opinión en lo que a sistemas avanzados de gestión se refiere. Es decir, consolidarse como núcleo del cambio.

Socios por Sectores



Socios por CCAA



Nuestra estrategia tiene como **misión**, potenciar la competitividad global de organizaciones y profesionales identificando nuevas vías, desarrollando competencias, compartiendo conocimiento e induciendo modelos de gestión.

Sus **cuatro ejes estratégicos** son:

- Transformación sostenible
- Excelencia en gestión
- Innovación, entendida como "todo cambio que genera valor"
- Capital humano emprendedor

Para el correcto desarrollo de toda su estrategia, el Club está constituido como una organización en "tela de araña". En el centro de la misma están los "Encuentros en la Cumbre" y el "Think Tank", de donde parten las principales directrices. Un poco más alejados del centro de esta red están la "Comisión Permanente" y los "Órganos de Gobierno". Los "Foros de Intercambio" se sitúan cerca de los extremos de la "tela de araña", así como el resto de plataformas y grupos de trabajo. En todos ellos participan ejecutivos de las más variadas disciplinas de gestión.



## **ORGANOS DE GOBIERNO Y GESTIÓN**

### **PRESIDENTE**

---

D. Juan Antonio Zufiria Zatarain. IBM

### **VICEPRESIDENTES**

---

D. Juan Luis Martín Cuesta. FUNDIBEQ

D. Pere Miralles Vallbona. BANCO SABADELL

D. Adolfo Ramírez Morales. GRUPO SANTANDER

D. Eduardo Rodríguez Pérez. 3M

Dña. Paloma Beamonte Puga. XEROX

Dña. Sara Bieger Mateos. LEADERS TRUST INTERNATIONAL

Dña. Marie-Hélène Antolín Raybaud. GRUPO ANTOLÍN

D. Jacinto Cavestany Vallejo. BT ESPAÑA

Dña. Nieves Segovia Bonet. INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEK

### **COMITÉ DE GOBIERNO**

---

3M

ADECCO IBERIA

ADIF

AENA

ALTRAN

AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID

CLH

ENAGÁS

ESIC

GRUPO BANCO SABADELL

GRUPO SANTANDER

GRUPO SIRO

INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEK

IRDB

METRO DE MADRID

RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

SCHINDLER

SEUR

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

ZARDOYA OTIS

### **SECRETARIO GENERAL**

---

D. Juan Liquete Gobeo

## SECRETARÍA GENERAL

**Juan Liquete**

**Mercedes Hernández**

**Alfredo Millán**

**Miquel Romero**

Secretario General

Directora de Alianzas y Servicios

Director de Medios

Director de Desarrollo

**Aloma Adell**

**Esther Díaz**

**Susana Fábregas**

**Maite García**

**Juan García del Valle**

**Denise Sánchez**

Relaciones Institucionales. Operaciones

Tecnología

Esquema de Reconocimiento

Nuevos Socios

Asesoría. Benchmarking

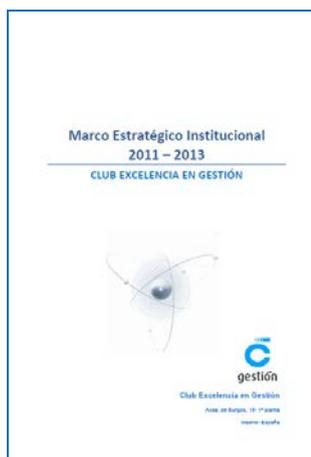
Foros de Intercambio. Comunicación

**Comité de Dirección**

## SOCIOS 2013

1A CONSULTORES- 3M ESPAÑA S.A.- A.I.N.- ABEINSA- ABENGOA, S.A.- ABERTIS TELECOM TERRESTRE, S.L.- ACIERTUM S.L.- ACONDICIONAMIENTO TARRASENSE - LEITAT TECHNOLOGICAL CENTER- ACTIVIDAD CONSULTORÍA Y DESARROLLO S.L.- ADDERE CONSULTING GROUP SCCL- ADECCO IBERIA S.A.U.- ADIF- AENA AEROPUERTOS, S.A.- AENOR- AEVAL - AGENCIA DE EVALUACIÓN Y CALIDAD- AGENCIA DE INNOV.Y FINANCI. EMPRESARIAL CASTILLA Y LEÓN- AGENCIA DE SALUT PÚBLICA DE BARCELONA- AIG EUROPE LIMITE- ALTRAN- AMENGUAL CONSULTORES S.L.U.- ASENTA CONSULTING, S.L.- ASESORIA SOLFER, S.L. (LIDERIA)- ASISTENCIA DENTAL EUROPEA S.A.U.- ASTIVÍA TECNOLOGÍAS AVANZADAS, S.L.L. – ISOTOOLS- ATISAE- AUREN SERVICIOS PROFESIONALES AVANZADOS, S.L.- AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN- AXIOMA DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO S.L.L.- AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS- AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT- AYUNTAMIENTO DE MADRID- AYUNTAMIENTO DE PATERNA- AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID- BABÉ Y ASOCIADOS- BANC DE SANG I TEIXITS- BANESTO- BASE RECURSOS DIRECTIVOS, S.L.- BBVA- BENITO MENNI CASM HERMANAS HOSPITALARIAS SGDO CORAZÓN JESÚS- BIABLE MANAGEMENT, EXCELLENCE AND INNOVATION S.L.- BT ESPAÑA- BUREAU VERITAS IBERIA, S.L.- CAJAS RURALES UNIDAS, SOCIEDAD COOPERATIVA DE CRÉDITO- CASER RESIDENCIAL S.A.U- CEIS S.L.- CEOSA (CORPORACIÓN EMPRESARIAL ONCE, S.A. )- CEPESA- CIFESAL- CLUB ASTURIANO DE CALIDAD- CLUB PARA LA INNOVACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA- COLEGIO "MATER SALVATORIS"- COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LAS MARAVILLAS- COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE CATALUÑA- COLEGIO REGINA MUNDI- COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS CLH, S.A.- COMPLEJO ASISTENCIAL DE SORIA- COMTEC QUALITY, S.A.- COMUNIDAD DE MADRID- CONFEDERACIÓN DE CENTROS EDUCACIÓN Y GESTIÓN- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CENTROS DE ENSEÑANZA (CECE)- CONSEJERÍA DE SANIDAD Y POLÍTICA SOCIAL DE MURCIA- CONSORCI HOSPITAL GENERAL UNIVERSITARI DE VALÈNCIA – CHGUV- CONSORCI SANITARI INTEGRAL- CORREOS Y TELÉGRAFOS, S.A.- COSTA DESARROLLO ORGANIZATIVO- CREATIVIDAD Y GESTIÓN EXCELENTE, S.L.- CRUZ ROJA ESPAÑOLA- CTC EXTERNALIZACIÓN S.L.- DIPUTACIÓ DE TARRAGONA- DITRAMAQM, S.L.- DUCTO QUALITAS- EDQATIA INVESTIGACIÓN Y CERTIFICACIÓN S.A.- EFICIL S.L.- EGARSAT MATEPSS- EGEDA- ENAGÁS, S.A.- ENRESA- ERGRANSA- ESADE- ESIC- ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN- EULEN, S.A.- EUROLENGUAS, S.A.- EVALUACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZATIVO (EYDEO)- EXCELLENCE & BUSINESS VALUE, S.L.- FEAPS- FECYT - FUNDACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CIENCIA Y LA TECNOLOGIA- FORMACIÓN Y CONSULTORÍA EN GESTIÓN Y DIRECCION S.L.- FORMASTUR, S.A.- FRENOS KNORR- FUNDACIÓ AMPANS- FUNDACIÓ PER A LA UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA- FUNDACIÓ SANITÀRIA DE MOLLET- FUNDACION EUROPEA EDUCACIÓN Y LIBERTAD – FUNDEL- FUNDACIÓN GRUPO DEVELOP- FUNDACIÓN NAVARRA PARA LA EXCELENCIA- FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA, PROGRESO Y SALUD- FUNDACIÓN UNIVERSIDAD LOYOLA ANDALUCÍA- GARRIGUES, ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS- GESCO CONSULTORES- GESTIONAE- GOBIERNO DE CANTABRIA- GRUPO ANTOLÍN- GRUPO BANCO SABADELL- GRUPO CALIDAD Y GESTIÓN- GRUPO CMR- GRUPO EDUCACIÓN Y SISTEMAS- GRUPO EIM - EDUCATIONAL IMPROVEMENT MANAGEMENT, S.L.- GRUPO GAS NATURAL- GRUPO PFS CANTÁBRICO GESTIÓN EMPRESARIAL S.L.- GRUPO SANTANDER- GRUPO SIRO- HC ENERGÍA- HERMANAS HOSPITALARIAS DEL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS- HOSPITAL GREGORIO MARAÑÓN- HOSPITAL MONCLOA- HOSPITAL PLATÓ- HOSPITAL UNIVERSITARIO MÚTUA DE TERRASSA- IBERCAJA BANCO S.A.U- IBERDROLA- IBERIA LAE, S.A.U. OPERADORA- IBM - INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES, S.A.- INDUSTRIAS DEL UBIERNA, S.A.-UBISA- INECO S.A.- INFORMÁTICA EL CORTE INGLÉS- INGENIERÍA DE GESTIÓN SINERGY, S.L.- INSA-INGENIERIA DE SOFTWARE AVANZADO- INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEK, S.A.- INSTITUT CATALÀ D'AVALUACIONS MÈDIQUES I SANITÀRIES (ICAM)- INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA- INSTITUTO ARAGONÉS DE FOMENTO- INSTITUTO DE TRABAJO SOCIAL Y SERVICIOS SOCIALES- INTRESS- INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL- IRDB- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN- LEADERS TRUST- LGAI- TECHNOLOGICAL CENTER S.A.- LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE ESPAÑA, S.L.- MADISON- MANPOWER TEAM EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL- MANTEQUERÍAS ARIAS, S.A. -MDS INSTITUTO DE MARKETING DE SERVICIOS- METRO DE MADRID, S.A. -MINA PÚBLICA D'AIGÜES DE TERRASSA, S.A.- MIRACOM MEDIA - OPEN CIRCUIT TELEVISIÓN PRODUCCIONES SL- MUTUA INTERCOMARCAL MATEPSS 39- NIVARIA INNOVA S.L.- NOVOTEC CONSULTORES- OAK LARPWELL, S.A.- OBRASCON HUARTE LAIN, S.A. (OHL)- OPTIMA XXI S.L.- ORANGE ESPAGNE S.A.U.- ORGANISMO PÚBLICO PUERTOS DEL ESTADO- OSAKIDETZA - SERVICIO VASCO SALUD. COMARCA BILBAO- PROSCIENCIA SOCIEDAD COOPERATIVA MADRILEÑA- PROSEGRUO COMPAÑÍA DE SEGURIDAD- QPT- S.L.- QUALIA- QUALYCIION, S.L.- RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, S.A.U.- REDUR/LOZANO TRANSPORTES- REGTSA- RENDYCAL CONSULTORES, S.L.- RENFE OPERADORA- SCHINDLER, S.A.- SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA, S.A.- SEAT, S.A.- SEIDOR S.A.- SERVICIO DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DIPUTACIÓN JAÉN- SEUR- SEVIP S.A.- SGS TECNOS S.A.- SIEMENS- SN SERVICIOS NORMATIVOS, S.A.- SOCIEDAD DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL- SOCIEDAD DE TASACIÓN S.A.- SOLIMAT - MUTUA ACCIDENTES TRABAJO Y ENF. PROF SEG SOC Nº 72- SOLVAY IBÉRICA, S.L.- TEA-CEGOS DEPLOYMENT, S.L.- TELEFÓNICA ESPAÑA, S.A.U.- TELVENT GIT, S.A.- TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE MADRID- THALES ESPAÑA GRP, S.A.U.- THYSSENKRUPP ELEVADORES- TOTAL ESPAÑA, S.A.U.- TRANSDINA, S.A. – TRANSABADELL- TRESORE PROYECTOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EXCELENCIA,SL- TÜV RHEINLAND IBÉRICA INSPECTION, CERTIFICATION & TESTING SA- UMIVALE MATEPSS Nº 15- UNITRONICS COMUNICACIONES S.A.- UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA- UNIVERSIDAD CARLOS III- UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN ANTONIO DE MURCIA- UNIVERSIDAD DE A CORUÑA- UNIVERSIDAD DE ALCALÁ (UAH)- UNIVERSIDAD DE ALICANTE- UNIVERSIDAD DE CÁDIZ- UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA- UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA- UNIVERSIDAD DE DEUSTO- UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA- UNIVERSIDAD DE GRANADA- UNIVERSIDAD DE JAÉN- UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA- UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA- UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (UMA)- UNIVERSIDAD DE MURCIA- UNIVERSIDAD DE OVIEDO- UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA- UNIVERSIDAD DE SEVILLA- UNIVERSIDAD DE VALLADOLID- UNIVERSIDAD DE VIGO- UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA- UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO- UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID- UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA- UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA- UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE- UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION A DISTANCIA (UNED)- UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID- UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS- UNIVERSITAT DE BARCELONA- UNIVERSITAT DE VALÈNCIA- UNIVERSITAT JAUME I- VEGENAT, S.A.- VODAFONE- XEROX- ZARDOYA OTIS, S.A.- ZITEC MANAGEMENT AND PROYECTS, S.L.

# POLÍTICA Y ESTRATEGIA: MEI 2011-2013



Para consultar el contenido en detalle del Marco Estratégico Institucional (MEI) 2011-2013, pincha en el siguiente [enlace](#).

# PROYECTOS OPERATIVOS 2013

## 2013.01 EXCELENCIA INTERNA

Tras la obtención del Premio Plata de Fundibeq y la renovación positiva del Sello de Excelencia 500+, el CEG se presentó al EEA 2011, siendo Finalistas del premio. A partir del Informe obtenido en el EEA2011, se estableció un Plan de Mejora con 15 Acciones de Mejora, que entre 2012 y 2013 se han ido poniendo en marcha.

En 2013 el CEG renovó el sello de excelencia europea 500+, mediante evaluación externa con evaluadores europeos, obteniendo un rango de puntuación 601-650 puntos EFQM.

Además en 2013 se realizaron las auditorías de mantenimiento de los certificados ISO 9001: 2008 y EFR, en vigencia desde 2009 y 2011 respectivamente

En 2014 se planifica realizar:

- Establecimiento de nuevos planes de mejora derivados del informe de evaluación 2013
- Diseño de un nuevo Plan de benchmarking
- 1ra Auditoría de renovación EFR
- Auditoría de mantenimiento ISO 9001:2008

**Estado actual. EN CURSO.** Continuidad en 2014 .

## 2013.02 GESTIÓN DE RIESGOS

El Proyecto Gestión de Riesgos surge a partir de las recomendaciones del Informe obtenido en el EEA2011, y de la posterior visita de seguimiento en 2012, con un objetivo específico: identificar, definir y controlar riesgos cuya ocurrencia tuviese un impacto negativo en nuestra actividad.

Los principales hitos desarrollados han sido:

- Ejercicio de benchmarking con líder del CEG
- Sesión formativa en "Análisis y Gestión de riesgos" dirigida a todos los miembros de la Secretaría General
- Definición del Modelo de Gestión de Riesgos del CEG

En 2014 se planifica realizar:

- Definición del Mapa y fichas de riesgos
- Implantación y seguimiento

**Estado actual. EN CURSO.** Continuidad en 2014.

## 2013.03 PROYECTO TIC

Este proyecto se pone en marcha con la finalidad de dar respuesta a las necesidades actuales y futuras de la Secretaría General del CEG. Consiste en el desarrollo de un plan estratégico de sistemas que dote al CEG de la infraestructura necesaria para asegurar su crecimiento futuro en las mejores condiciones de productividad y seguridad.

Los principales hitos conseguidos durante el ejercicio 2013 han sido:

- Gestión de Procesos y colectivos.
- Archivos maestros.
- Datos relaciones.
- Migración de datos.
- Integración con otros sistemas.
- 

En 2014 está previsto realizar:

- Implantación
- Integración con otros sistemas

**Estado actual. EN CURSO.** Continuidad en 2014.

## 2013.04 PROYECTO E-LEARNING



Este proyecto nace con el propósito de dar respuesta a la necesidad puesta de manifiesto por el anterior proyecto PO.09 de "Contribuir a desarrollar las competencias de los directivos". Así mismo, la importante bajada de la demanda de formación debido a los recortes presupuestarios que están sufriendo todas las organizaciones, nos han hecho plantearnos la necesidad de darle un nuevo enfoque a este servicio.

Por otra parte, hemos detectado una mayor demanda de formación en formato eLearning por parte de los clientes, debido a la flexibilidad que aporta, el menor coste para el alumno y las mejoras tecnológicas que se están produciendo en este campo. Además existe un potencial importante de alumnos iberoamericanos que nos ayudarían a compensar el descenso de la demanda en España.

La formación es una fuente de financiación clave para la sostenibilidad del CEG y esto justifica la importancia de este proyecto.

Los objetivos de este proyecto se resumen en:

- Incrementar la difusión del Modelo EFQM
- Mayor cobertura geográfica
- Incrementar número de alumnos e involucrar a los licenciarios y partners.
- Mantener el margen de contribución

En el año 2013 se han alcanzado los siguientes resultados:

- Se han desarrollado 4 cursos específicos de EFQM:
  - Actualización al Modelo 2013 para Evaluadores Acreditados
  - Formación Básica de Evaluador EFQM
  - Metodología de autoevaluación con PERFIL
  - Validador EFQM (específico para Club de Evaluadores)
- Se han formado a más de 500 alumnos desde el lanzamiento de la plataforma.
- Se han alcanzado acuerdos con distribuidores como licenciarios de formación (plataforma consultoras), entidades de certificación como BVBS y AENOR, partners como Escuelas Católicas, Fundación Grupo Develop.

En 2014 está previsto:

- Desarrollo de dos nuevos cursos:
  - Redacción de Memorias EFQM
  - Desarrollo de Planes de Acción después de una autoevaluación
- Seguir creciendo en distribuidores y buscar aliados en Iberoamérica para incrementar y duplicar el número de alumnos.

**Estado actual. EN CURSO.** Continuidad en 2014

## 2013.05 PROYECTO POTENCIAR EL ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO

El propósito que persigue este proyecto es aumentar el número de empresas u organizaciones que ostentan algún sello, incrementando el valor que aportan los Sellos de Excelencia Europea.

En 2013, se han desarrollado reuniones de trabajo en las que han participado entidades de certificación, licenciarios, evaluadores, partners territoriales y clientes, cuyos resultados se resumen en:

- Talleres con miembros del Club de Evaluadores para detectar posibles mejoras y recoger buenas prácticas para mejorar los procesos de evaluación.
- Adaptación de todos los Evaluadores al Modelo EFQM 2013.
- Estrategia de Comunicación con mayor peso en el marketing de contenidos y centrada en las Redes Sociales.
- Diseño y comunicación de los Cambios en el enfoque del Esquema de Reconocimiento que se comenzarán a aplicar en febrero de 2014.

**Estado actual. EN CURSO.** Continuidad en 2014

## 2013.06 PROGRAMA CIBE

Como consecuencia de los debates mantenidos por los CEO's en sus reuniones de los Encuentro en la Cumbre, se planteó la oportunidad de que el Club liderase una iniciativa de: 1º Identificación de Buenas Prácticas en la Estrategia de las organizaciones, y 2º propusiera a sus socios un ejercicio de benchmarking basado en el conocimiento generado.

Este programa evoluciona hacia el concepto CIBE (Comunidad de Intercambio y Benchmarking), que integra un proyecto mucho más amplio y con claras interacciones con otros proyectos, como son la revitalización de los Foros y Eventos y la creación de la Plataforma Ágora.



Los principales hitos en 2013 han sido:

- Confección de un cuestionario específico para recabar las necesidades de aprendizaje y las posibilidades de compartir buenas prácticas, basado en una metodología de clasificación de procesos proveniente de la APQC.
- Lanzamiento de dicho cuestionario a los socios líder, junto con un plan de visitas específico en algunos casos para presentar esta metodología, consiguiendo un 38% de cumplimentación. Esto ha permitido al CEG detectar:
  - Total de Necesidades de Aprender: 186
  - Total Posibilidad de Compartir BBPP: 168
  - % Matching de Necesidades de Aprender vs Posibilidad de compartir: 93,01
  - Documentar BBPP estratégicas.
    - Se han seguido documentando BBPP de los socios líder y se han eliminado aquellas que hubieran quedado desactualizadas. A finales del año 2013, se han alcanzando más de 110.

- Como consecuencia de ello, se han realizado varios foros temáticos basados en BBPP de los socios.
- Respecto a productos y servicios específicos de Benchmarking, se han dado 15 soluciones a demandas importantes de diferente índole, se ha creado un Grupo de Benchmarking 500+, se ha creado una Plataforma Europea de Intercambio Sectorial y se ha realizado un Proyecto de Benchmarking Express.

Estado actual. **EN CURSO.** Continuidad en 2014.

## 2013.07 PROYECTO DESARROLLO CEG

El principal activo del Club es el Conocimiento de sus Socios, y la gestión de este conocimiento es la principal actividad que debemos desarrollar. Para conseguir que ese conocimiento sea del máximo valor, para el mayor número de organizaciones posible y con la máxima interconexión, es necesario aumentar el número de organizaciones excelentes asociadas que compartan sus buenas prácticas.

El Club debe, por tanto, tener como tarea crecer y ampliar sus fronteras con el fin de captar el mejor de los conocimientos existentes en todos los sectores y geografías. Para ello se trabaja en:

- Incorporar nuevos socios, en nuevos sectores de actividad y especialmente prestar especial atención al desarrollo en las Pymes.
- Vincular a los socios actuales.
- Desplegar y potenciar la presencia en toda la geografía.

A lo largo de 2013:

- Se ha ampliado y reestructurado la Propuesta de Valor con un enfoque desde el punto de vista del Socio, pasando de "características-oferta" a "necesidades-ventajas-beneficios".
- Se han realizado cambios en la Propuesta de Valor dirigida a Socios Estándar, ampliando el número y formato de actividades en las que participan.
- Se ha implantado un formato de seguimiento del proceso de "desarrollo de nuevos socios" (pipeline comercial) al objeto de conocer y mejorar las acciones que se realizan sobre el mismo.
- Se ha fomentado el uso de invitaciones a los actos del CEG a potenciales socios con interés.
- Se ha perfeccionado la herramienta de monitorización de la vinculación, que estamos aplicando al análisis, todos los Socios Líder tienen asignado un coordinador.
- Se ha empezado a desplegar en otros ámbitos el mismo esquema de vinculación que el aplicado a los Socios Líder.
- Se ha realizado un análisis exhaustivo de las bajas de socios para categorizarlas formalmente y actuar en consecuencia.

En 2014 está previsto incorporar la metodología y herramientas, aplicadas en el Desarrollo de Nuevos Socios y en la Vinculación de Socios, al nuevo Sistema ERP

Estado actual. **EN CURSO**

## 2013.08 PROYECTO SOCIAL BUSINESS

En el marco de las Redes Sociales y las Plataformas web 2.0, y con el espíritu de Innovación que caracteriza al CEG, es importante:

- Crear espacios para compartir conocimiento, de forma natural y social.
- Crear espacios donde trabajar por grupos de interés, con objetivos específicos.
- Desplegar estos espacios en un formato virtual, en la Red, que no obligue a la participación presencial y facilite el intercambio de conocimiento en toda la geografía nacional.

En 2013 se ha desarrollado:

- Un piloto del proyecto ÁGORA CEG en su Fase I
  - Implantación de una Plataforma Social Colaborativa de Gestión del Conocimiento ÁGORA.
  - Incorporando funciones de Gestión del Conocimiento respecto: Trabajo en Grupo y Eventos.
  - Plataforma disponible para un grupo limitado de miembros: Equipo CEG, algunos socios y colaboradores.
- Documento de Requerimientos para la Fase II

En 2014 se está desarrollando la FASE II del proyecto, integrando nuevos Grupos de Interés del CEG (Socios, Consultoras, Certificadoras, Partners,...), desarrollando un nuevo espacio de Banco de Conocimiento e incorporando mejoras ergonómicas y funcionales a la Plataforma Social Colaborativa de Gestión del Conocimiento ÁGORA.

**Estado actual. EN CURSO.**

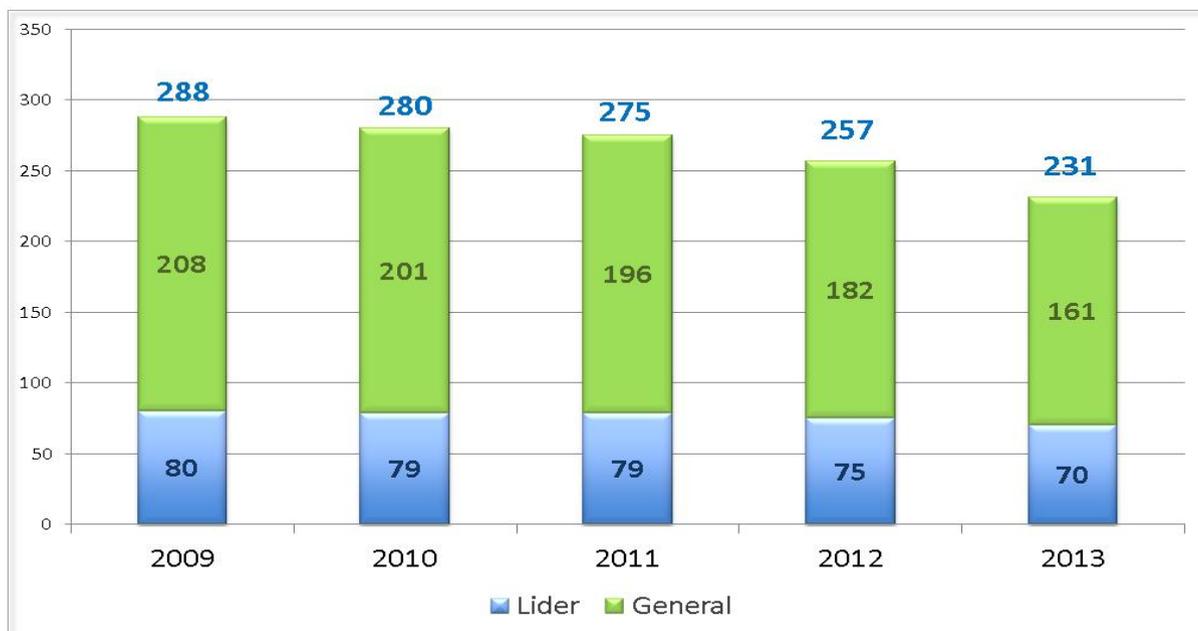
# GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Para visualizar los documentos que componen el **Cierre del Ejercicio 2013**, pulsa sobre los siguientes enlaces:

1. [Informe de Auditoría de Cuentas Anuales](#)
2. [Balance de Situación Abreviado](#)
3. [Pérdidas y Ganancias Abreviado](#)
4. [Distribución de Resultados](#)
5. [Presupuesto – Cierre 2013](#)

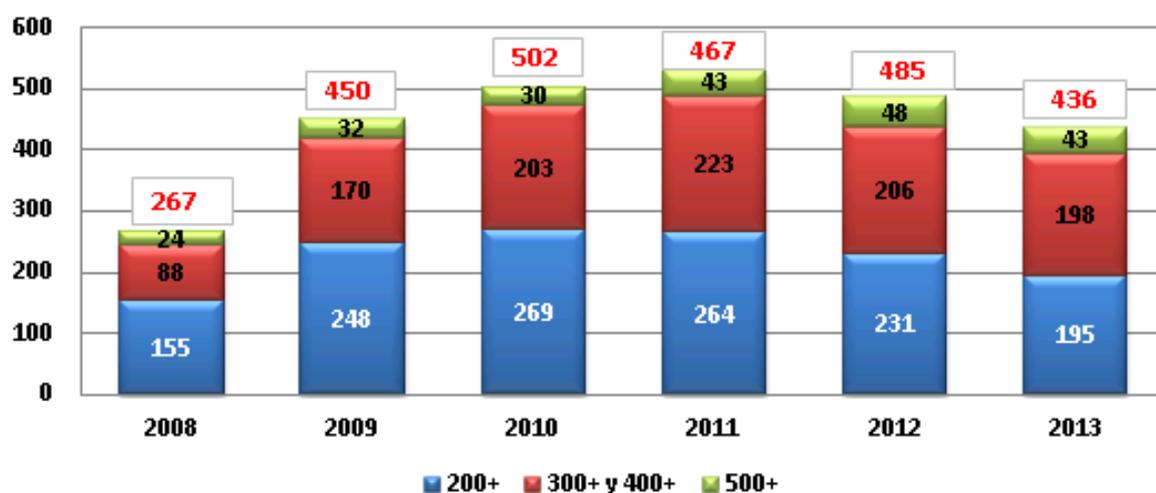
# PRINCIPALES RESULTADOS 2013

## EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SOCIOS

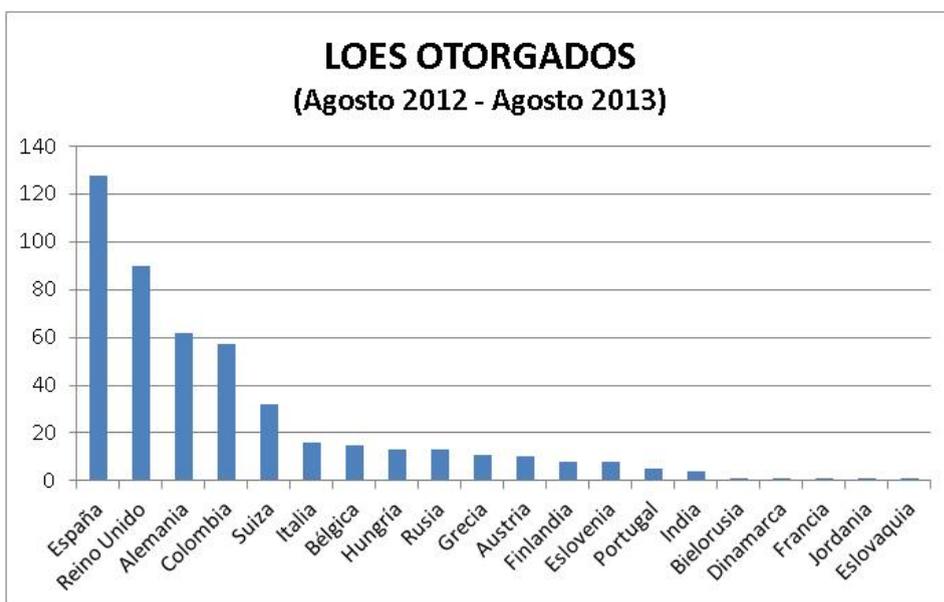


## NÚMERO DE SELLOS VIGENTES (POR NIVELES)

### Sellos de Excelencia Vigentes



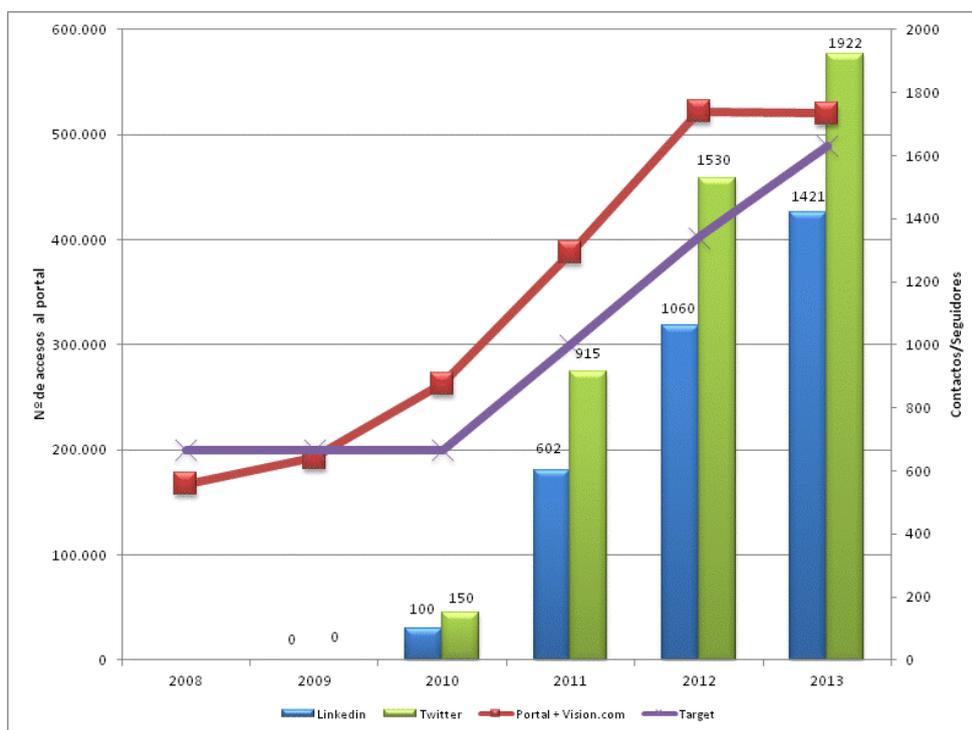
### CONTRIBUCIÓN A NIVEL EUROPEO (LOEs otorgados 2012)



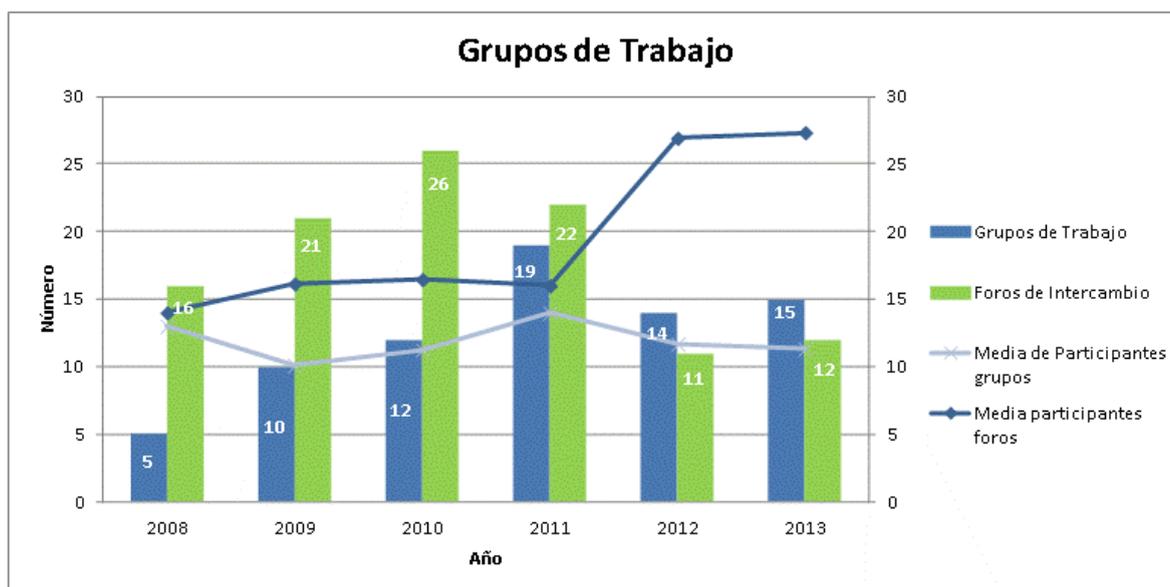
### PROFESIONALES ACREDITADOS: LICENCIATARIOS Y EVALUADORES



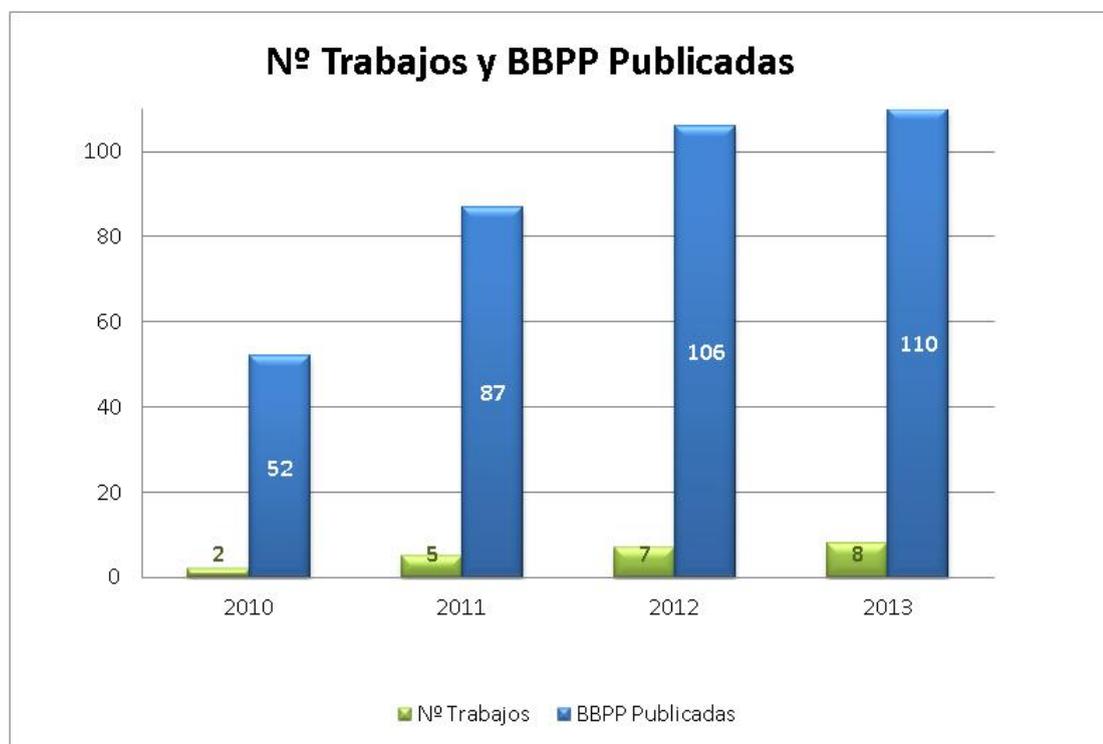
## PRESENCIA EN RED Y RRSS



## PARTICIPACIÓN EN FOROS Y GRUPOS DE TRABAJO



## NÚMERO DE TRABAJOS Y BBPPs PUBLICADOS



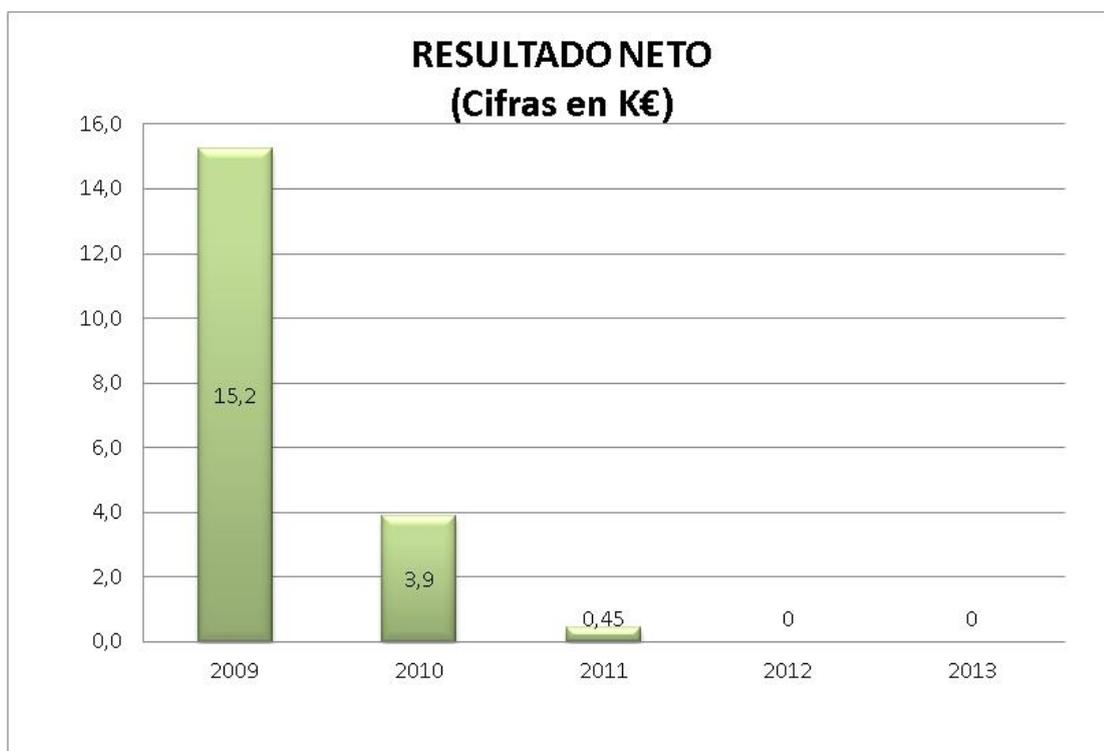
### White Papers:

- Riesgos Empresariales en RRSS
- Reinventando la Propuesta de Valor
- Del Social Media al Social Business
- Responsabilidad Social Empresarial
- Ejecutando la estrategia

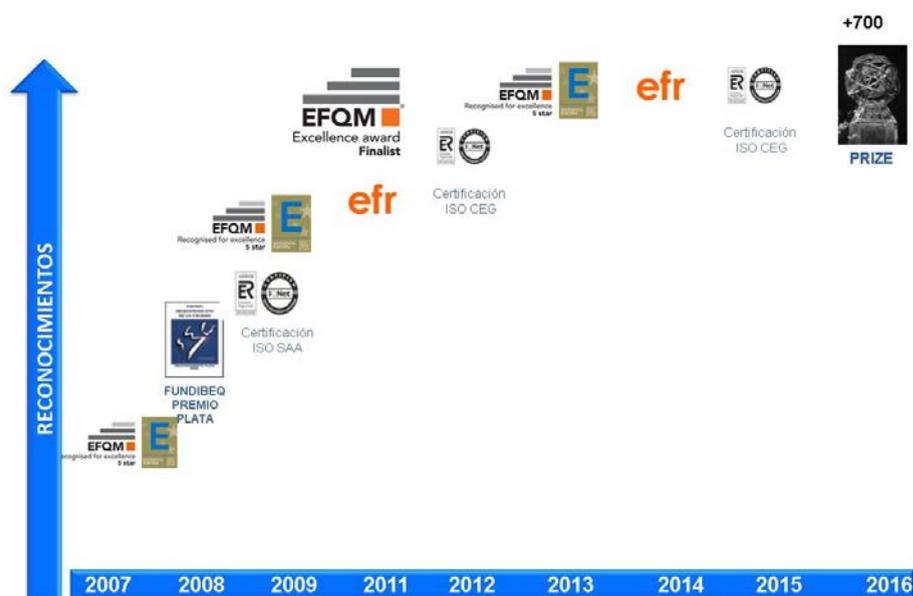
### Decálogos:

- Decálogo de Redes Sociales del CEG
- Decálogo Para Alianzas de Servicios
- Decálogo reinventando propuesta valor

## RESULTADO NETO



## EXCELENCIA INTERNA



# ACTIVIDADES 2013

MMCC



EXECUTIVE EXCELLENCE  
Presencia del CEG en 6 ediciones anuales



NEWSLETTER EXECUTIVE  
EXCELLENCE  
Quincenal



VISION.com  
Quincenal

PERFILES CORPORATIVOS

## Social Media / Iconos Web



## ÓRGANOS DE GOBIERNO Y GESTIÓN

15		ÓRGANOS DE GOBIERNO	EN	FB	MR	AB	M	JN	JL	A	S	P	OC	NV	DC
	<b>Asamblea General</b>	Madrid				22									
	<b>Comité de Gobierno (1º y 2º)</b>	Madrid				22									19
	<b>Comisión Permanente</b>	Madrid				3							29		

Tabla 1. Calendario de reuniones celebradas durante el año 2013

## ENCUENTROS EN LA CUMBRE

### Teatros del canal



12 de marzo 2013

### ONCE



11 de junio 2013

### CORREOS



22 de octubre 2013

### BARCELONA

27 de noviembre 2013



BANC DE SANG  
I TEIXITS

## EVENTOS

Su objetivo es el impulso de la competitividad mediante el acceso a prácticas profesionales de éxito, en los ejes prioritarios antes citados.

15		JORNADAS	EN	FB	MR	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC
	<b>FORO ANUAL</b>	MAD			12									
	<b>La mejor Estrategia para el Éxito</b>	Barcelona				10								
	<b>Excelencia Socialmente Responsable</b>	Málaga				25								
	<b>Jornada de PPAA: SCHINDLER</b>	Zaragoza					23							
	<b>Jornada Anual de BBPP</b>	Valencia						12						
	<b>Jornada de PPAA: THALES</b>	Madrid										1		
	<b>SITE VISIT EFQM: ENAGÁS</b>	Madrid											20	

Tabla 2. Calendario de eventos celebrados durante el año 2013

## FORMACIÓN

El Club Excelencia en Gestión ofrece la posibilidad de convertirse en experto EFQM a través de sus programas de formación que incluyen cursos sobre acreditación de evaluadores, metodologías de autoevaluación, redacción de memorias EFQM, desarrollo de planes de acción y benchmarking de procesos.

Nuestros programas Profesionales son flexibles, tanto en la línea de aprendizaje como en la propia impartición, desarrollando tres modalidades formativas:

### Formación en Abierto.

Formación dirigida a profesionales sobre Calendario e impartida en nuestras instalaciones.

FORMACIÓN ABIERTA												
FORMACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DI C
Formación Básica de Evaluador EFQM 2013		5		5					5			
Evaluador EFQM - Nivel Acreditado 2013		6		18					4	4	10	4
Definición de la Estrategia									4			
Despliegue de la Estrategia										4		
Cómo redactar una Memoria EFQM											7	
<b>Nº TOTAL ALUMNOS</b>	<b>76</b>	<b>11</b>		<b>23</b>					<b>13</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>4</b>

Tabla 3. Calendario de formación abierta

### Formación a medida.

Formación dirigida a un grupo de profesionales dentro de una misma Organización. La temática formativa puede ser generada en exclusiva para dicha Entidad o, bien, puede ser la planificada en abierto. Así mismo, ofrecemos a nuestros clientes, la posibilidad de disponer de nuestras aulas para la realización de sus cursos.

FORMACIÓN A DOMICILIO												
FORMACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DI C
Gestión de la innovación						16						
Taller coaching - Construyendo compromiso									18			
Taller coaching - Construyendo imagen de futuro										18		
Formación Básica de Evaluador										30		
Modelo EFQM y Redacción de Memoria											20	
Introducción al modelo y redacción de Memoria											12	
Redacción de Memoria Conceptual												10
Redacción de Memoria EFQM												11
<b>Nº TOTAL ALUMNOS</b>	<b>135</b>					<b>16</b>			<b>18</b>	<b>48</b>	<b>32</b>	<b>21</b>

Tabla 4. Calendario de formación a domicilio y profesionales acreditados

### Formación on-line.

Plataforma de formación online, que ofrece la posibilidad de cursar los programas formativos a distancia, con la consiguiente reducción de costes, desplazamientos y tiempo.

FORMACIÓN ON LINE												
FORMACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DI C
Actualización al Modelo 2013 (curso gratuito)	72	72	72	72	70	70						
Formación básica Evaluador EFQM	4	14	2	4	16	4	10	1	12	6	6	25
Metodología de autoevaluación con Perfil				1			1		2	3		1
<b>Nº TOTAL ALUMNOS</b>	<b>540</b>	<b>76</b>	<b>86</b>	<b>74</b>	<b>77</b>	<b>86</b>	<b>74</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>26</b>

Tabla 5. Calendario de formación a domicilio y profesionales acreditados

## FOROS DE INTERCAMBIO

Los Foros de Intercambios son Foros multidisciplinares con una duración limitada en el tiempo en el que no sólo se intercambia y comparte el conocimiento sino que también se pone en valor, en forma de publicaciones (White papers, infografías, etc) que recojen el conocimiento generado y faciliten su difusión al resto de los socios y a la sociedad. Las temáticas son de temas muy concretos, seleccionadas en función de las tendencias actuales y los intereses de nuestros socios.

Los foros, a su vez, se apoyan en Grupos de Trabajo, que son células formadas por componentes del propio foro que desarrollan trabajos sobre temas concretos de interés, teniendo como fin la generación de conocimiento a través documentos publicables sobre gestión avanzada.



FOROS DE INTERCAMBIO		E	F	M	A	M	J	JL	A	S	O	N	D
<b>Riesgos Empresariales en Redes Sociales</b>	Barcelona		27										
<b>Del Social Media al Social Business</b>	Madrid				10								
<b>Del Social Media al Social Business</b>	Barcelona				24								
<b>Reinventando la Propuesta de Valor</b>	Madrid						12						
<b>Representantes : Herramientas para la Excelencia</b>	Barcelona						4						
<b>Alianzas en servicios: una oportunidad para crecer</b>	Barcelona										10		
<b>Reinventando la Propuesta de Valor</b>	Barcelona											13	
<b>Representantes- RSE</b>	Madrid										22		
FOROS SECTORIALES													
<b>AAPP</b>	Madrid		30					19					5
<b>Excelencia en Sanidad</b>	Madrid												
<b>Universidades</b>	Madrid						20						

Calendario de reuniones de Foros de Intercambio

# SIGLAS Y ABREVIATURAS

AAPP	Administraciones Públicas
ACADE	Asociación de Centros Autónomos de Enseñanza Privada
APQC	American Productivity & Quality Center
BBPP	Buenas Prácticas
CEG	Club Excelencia en Gestión
CEO	Chief Executive Officer
CIBE	Comunidad de Intercambio y Benchmarking
EEA	European Excellence Award
EFR	Empresa Familiarmente Responsable
FUNDIBEQ	Fundación Iberoamericana para la Calidad
LOEs	Levels of Excellence
MEI	Marco Estratégico Institucional
MMCC	Medios de Comunicación
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
P.O.	Proyecto Operativo
REGTSA	Organismo Autónomo Recaudación y Gestión Tributaria Salamanca
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
RRSS	Redes Sociales



[WWW.CLUBEXCELENCIA.ORG](http://WWW.CLUBEXCELENCIA.ORG)