





# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
QUIÉNES SOMOS.....	8
POLÍTICA Y ESTRATEGIA: MEI 2014 – 2016 .....	13
- PROYECTOS OPERATIVOS 2014 2016 .....	14
- PE14.16001 PROYECTO CIBE Y PE14.16.005 DESARROLLAR CONECTIVIDAD 1 +1 .....	15
- PE1416.002 PROYECTO VIRTUALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS .....	16
- PE1416.004 PROYECTO REFORZAR LA FIGURA DEL REPRESENTANTE .....	17
- PE1416.006 PROYECTO PLATAFORMA COLABORATIVA ÁGORA .....	18
- PE1416.007 PROYECTO EMBAJADORES DE LA EXCELENCIA EUROPEA .....	19
- PE1416.008 PROYECTO INTEGRACIÓN EN ESTRUCTURA EFQM .....	20
- PE1416.009 PROYECTO POTENCIAR ESQUEMA RECONOCIMIENTO.....	20
- PE1416.013 PROYECTO TIC .....	21
- PE1416.017 PROYECTO COLABORADORES 2014 ++ .....	21
GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICO – FINANCIEROS .....	23
PRINCIPALES RESULTADOS 2014 .....	24
ACTIVIDADES 2014 .....	29



# INTRODUCCIÓN

Llegados a este punto, además de presentar el Informe Anual 2014, como es de rigor, lo que toca es pasar el testigo al nuevo Secretario General, Ignacio Babé, para lo que os pido os unáis a mí en darle la bienvenida más calurosa y deseándole una trayectoria cargada de éxito. Con este cambio culmina con éxito, un proceso de relevo generacional que se ha prolongado a lo largo de varios años y que ha permitido, no solo rejuvenecer el núcleo de la secretaría, sino también inyectar renovada energía y entusiasmo con los que emprender la nueva etapa que ahora comienza. Durante el pasado ejercicio, como muchos recordaréis porque muchos fuisteis lo que os implicasteis directamente en su proceso de gestación, desarrollamos un nuevo marco estratégico para el periodo 2014-2016 con el que perseguiremos, prioritariamente, acercar el Club más al socio y que a su vez el socio se acerque más, no solo al Club sino también al resto de socios, hasta convertirlo en lugar de referencia, nacional e internacional, para el intercambio de buenas prácticas de gestión, en cualquier ámbito o disciplina de gestión.



El presente Informe Anual recoge información amplia de lo realizado durante el ejercicio, así como el estado de cuentas, una vez auditado, junto al informe del auditor sin salvedades. Como se puede observar, nuestra solvencia y situación financieras gozan de buena salud, especialmente en una organización de nuestra naturaleza.

El cierre presupuestario de ingresos y gastos del ejercicio, responde a lo planificado y aprobado por la Asamblea General 2014, es decir el resultado de ingresos menos gastos está equilibrado, como se puede comprobar en los documentos incluidos en el informe. Aunque todavía nos hemos visto obligados a mantener la reducción en las retribuciones de todo el equipo, existente ya desde el pasado ejercicio, para poder seguir ofreciendo intacta nuestra propuesta de valor a los socios, el balance económico comienza a dar síntomas de mejoría. Los ingresos en las distintas partidas han experimentado una ligera recuperación y el resultado neto resultante nos ha permitido compensar, parcialmente, la pérdida de retribución mencionada.

A pesar de los retos que tuvimos que continuar afrontando durante el pasado ejercicio, encontramos la necesaria energía para seguir cambiando y desarrollando nuevos proyectos, algunos de ellos muy innovadores en nuestro entorno, como es el caso del proyecto Embajadores de la Excelencia en Europa, en colaboración con Marca España, o nuestra base de conocimientos que está llamada a permitir ese acercamiento Club-Socios y Socios-Socios que antes mencionaba.

También culminamos el proyecto TIC a finales de año, proyecto en el que hemos estado invirtiendo y trabajando intensamente durante los dos últimos ejercicios, el cual nos ha de llevar a cotas de productividad internas muy superiores a las actuales y permitirnos crecer con los esperanzadores nuevos tiempos que aventuramos.

Por otra parte, hemos logrado afianzar significativamente nuestra tradicional relación con la EFQM. En tal sentido han tenido lugar dos hechos relevantes. Uno de nuestros socios, Enagás, en la persona de su Consejero Delegado, Marcelino Oreja, ha logrado situarse, a propuesta del Club, en el Board de la EFQM, su máximo órgano de decisión. El otro es que, para los dos próximos años, he sido elegido miembro del Consejo de Estrategia de la EFQM, en

representación de toda su red de partners internacionales. Desde esta posición seguiré apoyando al Club en la medida de mis posibilidades, al igual que intentaré fortalecer la competitividad de toda la red global de partners y la cooperación entre dicha red y la propia EFQM, con el propósito de adaptarlas a los retos que se avecinan.

A mediados del pasado ejercicio, logramos noticias tranquilizadoras respecto al expediente abierto por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, tras hacer los cambios solicitados para preservar la libre competencia, y estamos a la espera del cierre formal del expediente.

Por otra parte, el portfolio de servicios que el Club ofrece a sus socios, ha seguido manteniendo su dinámica habitual de buen hacer. El Foro Anual volvió a ser un gran éxito de audiencia y relevancia. Nuestra presencia en Cataluña siguió consolidándose, gracias al abanico de actividades que se ofrecen localmente. La virtualización de los foros comenzó a hacerse realidad, complementando a su versión presencial. La plataforma Ágora está lista para hacer de ella la herramienta de participación. El esquema de reconocimiento ha cambiado de planteamiento para alinearlo con el de EFQM. En fin, no deseo extenderme pero todos ellos son una muestra de que hemos seguido trabajando para consolidar el Club a pesar de las dificultades y para hacerlo aún más fuerte.

Confío en que sepas valorar la transparencia que preside este informe, el cual no tiene otro propósito que hacerte partícipe de las decisiones que se adoptan, de sus resultados y de la situación global en que se encuentra nuestra Asociación.



Juan Liqueste Gobeo  
Secretario General hasta el 31 /12/2014

Es para mí un placer dirigirme a todos los socios del Club Excelencia en Gestión, aprovechando la presentación de actividades y resultados correspondientes al ejercicio 2.014, en este Informe Anual.

Como sabéis me he hecho cargo de la Secretaría General del Club, desde el 1 de enero de este año 2.015, tomando el relevo de Juan Liqueste que tras 21 años de servicio en el Club se ha jubilado del día a día, en España, aunque seguirá activo en el Comité de Estrategia de la EFQM, en Europa. Por su puesto, seguiremos contando con él y con su experiencia en todos aquellos proyectos que puedan beneficiarse de su buen hacer, demostado a lo largo de todos estos años.



Por mi parte, llego al Club con muchas ganas y entusiasmo, para ponerme a disposición de los socios actuales y hacerlo crecer, en la medida de lo posible. Traigo ánimo para hacer un “aggiornamiento” de la oferta de servicios al socio, a nuestro funcionamiento interno y para dar un nuevo impulso al Club, con nuevas actividades y programas, manteniendo todo aquello que da más valor a los socios, como no podía ser de otra manera.

En un año volveré a estas páginas para rendir cuentas de mi primer ejercicio como Secretario General y espero que, con la ayuda de todos los socios, actuales y nuevos, el magnífico equipo que compone la Secretaría y todos los colaboradores y amigos del Club, pueda presentar unos resultados acordes con lo que se espera del Club Excelencia en Gestión, en estos momentos. Os agradezco, por adelantado, la ayuda que, seguro, vais a prestarnos en este empeño.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, representing the name Ignacio Babé Romero.

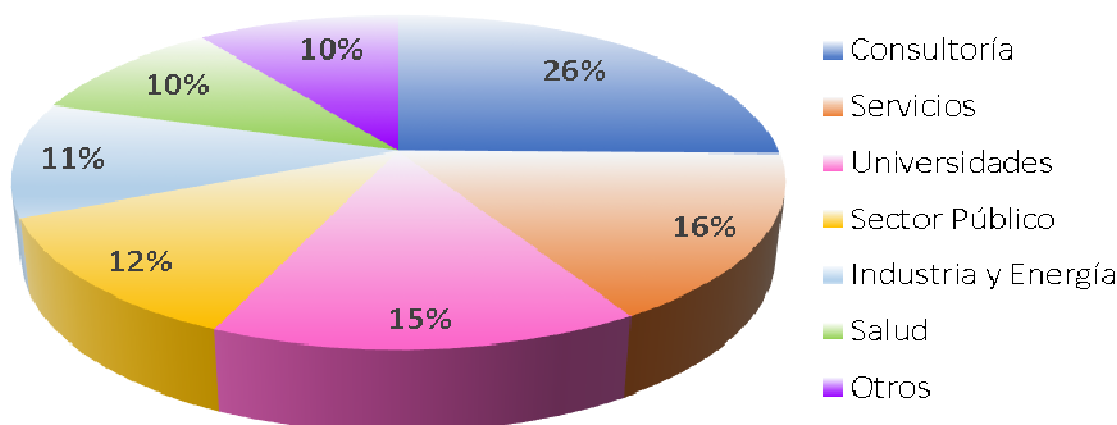
**Ignacio Babé Romero**  
Secretario General desde el 01/01/2015

# QUIÉNES SOMOS

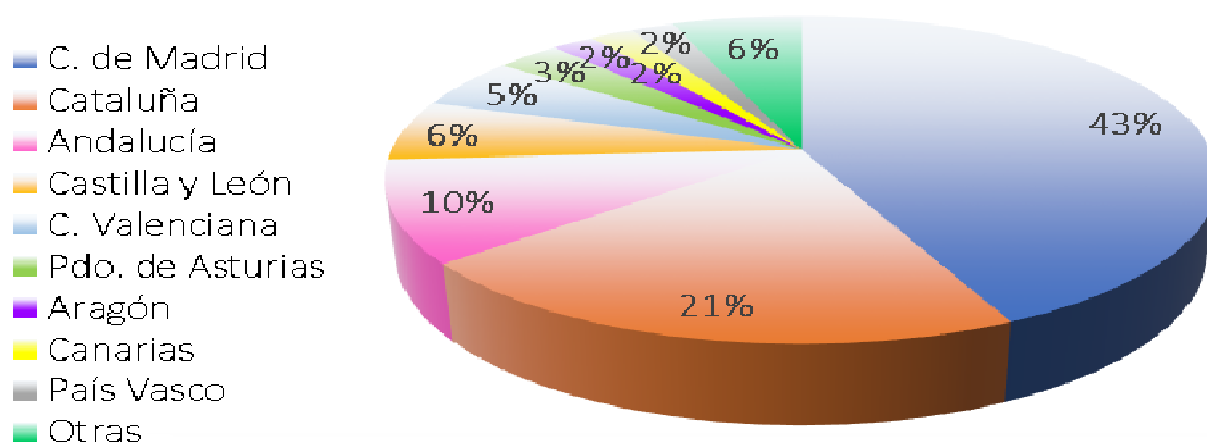
El CEG fue fundado en 1991 por primeros ejecutivos de las más importantes organizaciones españolas. Es una asociación privada y sin ánimo de lucro que desde sus inicios persigue favorecer la competitividad de empresas y organizaciones, a través de la mejora permanente de la eficacia y eficiencia en la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



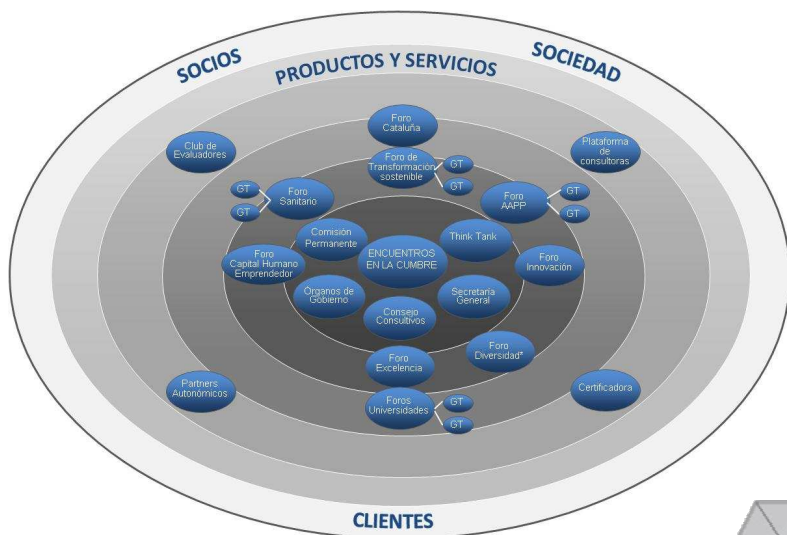


profesionales identificando nuevas vías, desarrollando competencias, compartiendo conocimiento e induciendo modelos de gestión.

Sus **cuatro ejes estratégicos** son:

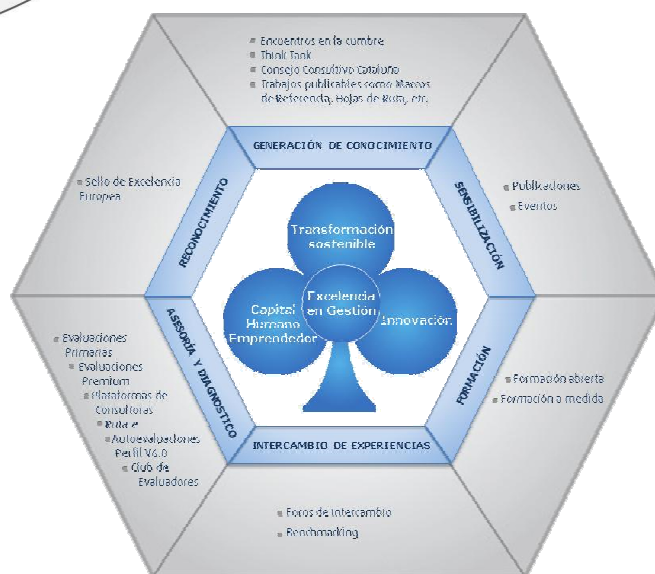
- Transformación sostenible
- Excelencia en gestión
- Innovación, entendida como “todo cambio que genera valor”
- Capital humano emprendedor

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 alejado del centro de esta red está 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.



Los contenidos de todas nuestras actividades, productos y servicios, están relacionados con los cuatro ejes estratégicos que hemos citado anteriormente (ver figura 1) y ofrecen marcos de referencia o modelos de gestión para cada eje, sistemas de autodiagnóstico y desarrollo de competencias y buenas prácticas aplicadas por las organizaciones y sus directivos.

Todo lo anterior se materializa a través de la propuesta de valor que está formada por **6 grupos de actuaciones**: generación de conocimiento, sensibilización, formación, intercambio de experiencias, asesoría y diagnóstico, así como reconocimiento.



## 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. 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

GRUPO SANTANDER

ADECCO IBERIA

GRUPO SIRO

ADIF

INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEK

AENA

IRDB

ALTRAN

METRO DE MADRID

AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

RENFE OPERADORA

AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID

RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

CEOSA (CORP. EMPRESARIAL ONCE, S.A.)

SCHINDLER

CLH

SEUR

ENAGÁS

UNIV. MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

ESIC

ZARDOYA OTIS

GRUPO BANCO SABADELL

### SECRETARIO GENERAL

---

D. Juan Liquete Gobeo (saliente)

D. Ignacio Babé (entrante)

**SECRETARÍA GENERAL - 31/12/2014-**

---

D. Juan Liquete. Secretario General (saliente)  
D. Ignacio Babé. Secretario General (entrante)  
D<sup>a</sup> Mercedes Hernández. Directora de Alianzas y Servicios  
D. Alfredo Millán. Director de Medios  
D. Miquel Romero. Director Delegación Cataluña  
D<sup>a</sup>. Susana Fábregas. Esquema de Reconocimientos  
D. Juan García del Valle. Asesoría. Benchmarking  
D<sup>a</sup>. Denise Sanchez. Foros Intercambio. Comunicación  
D<sup>a</sup>. Maite García. Socios  
D<sup>a</sup> Esther Díaz. Tecnología  
D<sup>a</sup>. Paola González. Relaciones Institucionales. Operaciones  
D<sup>a</sup>. María Cicuéndez. Formación.

## SOCIOS 2014

1A CONSULTORES - 3M ESPAÑA S.A. - A.I.N. - ABEINSA - ABENGOA, S.A. - ABERTIS TELECOM TERRESTRE, S.L. - ACONDICIONAMIENTO TARRASENSE - LEITAT TECHNOLOGICAL CENTER - ACPFE - ASOCIACIÓN CENTROS PROFESIONALES FORMACIÓN EMPLEO - 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 - AGÈNCIA DE SALUT PÚBLICA DE BARCELONA - AIG EUROPE LIMITE - ALTRAN - AMENGUAL CONSULTORES S.L.U. - ARNÁIZ GESTIÓN S.L. - ASENTA CONSULTING, S.L. - ASISTENCIA DENTAL EUROPEA S.A.U.- ASTIVÍA TECNOLOGÍAS AVANZADAS, S.L.L. - ISOTOOLS - ATISAE - ATLÁNTICA DE CALIDAD, S.L.N.E. - GRUPO MEJORACONTINUA - AUREN SERVICIOS PROFESIONALES AVANZADOS, S.L. - AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS - AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT - AYUNTAMIENTO DE GETAFE - AYUNTAMIENTO DE MADRID - AYUNTAMIENTO DE PATERNA - AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID - BANC DE SANG I TEIXITS - BANCO SANTANDER ESPAÑA - BASE RECURSOS DIRECTIVOS, S.L. - BIABLE MANAGEMENT, EXCELLENCE AND INNOVATION S.L. - BT ESPAÑA - BUREAU VERITAS IBERIA, S.L. - CAIXABANK - CAJAS RURALES UNIDAS, SOCIEDAD COOPERATIVA DE CRÉDITO - CASER RESIDENCIAL S.A.U. - CCE MONTESSORI - PALAU S.A. - CEOSA (CORPORACIÓN EMPRESARIAL ONCE, S.A. ) - CEPESA - CLUB ASTURIANO DE CALIDAD - CLUB PARA LA INNOVACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA - CMR IBERICA - COLEGIO "MATER SALVATORIS" - COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LAS MARAVILLAS - COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE CATALUÑA - COMPANYON TOGETHER, S.L. - COMPAÑIA 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 VALENCIA - 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 BARCELONA - DIPUTACIÓ DE TARRAGONA - DUCTO QUALITAS - EDP NATURGAS ENERGÍA - EDUQATIA INVESTIGACIÓN Y CERTIFICACIÓN S.A. - EFICIL S.L. - EGARSAT MATEPSS - EGEDA - EIM CONSULTORES - AF CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE 2000 S.L. - ENAGÁS, S.A. - ENRESA - ERGRANSA - ESADE - ESIC - ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN - EULEN, S.A. - EUROLINGUAS, S.A. - EVALUACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZATIVO (EYDEO) - EXCELLENCE & BUSINESS VALUE, S.L. - FEAPS (CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EN FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELLECTUAL O DEL DESARROLLO) - FECYT - FUNDACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CIENCIA Y LA TECNOLOGIA - FEMXA FORMACIÓN S.L. - FORMACIÓN Y CONSULTORÍA EN GESTIÓN Y DIRECCION S.L. - FORMASTUR, S.A. - 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 - GAS NATURAL FENOSA - GESCO CONSULTORES - GESTIONAE RC CONSULTORES, S.L. - GMP SOCIEDAD DE INVERSIONES INMOBILIARIAS S.A. - GOBIERNO DE CANTABRIA - GRUPO ANTOLÍN - GRUPO BANCO SABADELL - GRUPO CALIDAD Y GESTIÓN - GRUPO EDUCACIÓN Y SISTEMAS - GRUPO PFS CANTÁBRICO GESTIÓN EMPRESARIAL S.L. - GRUPO SIRO - GRUPO SUAVINEX - EXCLUSIVAS RIMAR S.L. - HERMANAS HOSPITALARIAS DEL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS - HERMANAS HOSPITALARIAS SGDO CORAZÓN JESÚS BENITO MENNI CASM - HM HOSPITALES - HOSPITAL DE MADRID S.A. - 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. - IDCSALUD - INDUSTRIAS DEL UBIERNA, S.A. - UBISA - 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 - KNORR-BREMSE ESPAÑA, S.A. - LEADERS TRUST - LGAI-TECHNOLOGICAL CENTER S.A. - LIDERIA EXCELENCIA S.L. - 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 S.L. - 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 - PROSCIENCIA SOCIEDAD COOPERATIVA MADRILEÑA - QUALIA - QUALYCION, S.L. - RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, S.A.U. - REDUR/LOZANO TRANSPORTES - REGTSA - RENDYCAL CONSULTORES, S.L. - RENFE OPERADORA - SCHINDLER, S.A. - SEAT, S.A. - SEIDOR ESTRATEGIAS - SERVICIO DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DIPUTACIÓN JAÉN - SEUR - SEVIP S.A. - SGS TECNOS S.A. - SIEMENS - SOCIEDAD DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL - SOCIEDAD DE TASACIÓN S.A. - SOLIMAT - MUTUA ACCIDENTES TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES SEGURIDAD SOCIAL Nº 72 - SOLVAY IBÉRICA, S.L. - TEA-CEGOS DEPLOYMENT, S.L. - 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 S.A. - UMIVALE MUTUA DE ACCIDENTES DE TRABAJO - 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 - UNIVERSIDAD DE OVIEDO - UNIVERSIDAD DE SEVILLA - UNIVERSIDAD DE VALLADOLID - UNIVERSIDAD DE VIGO - UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA - UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO - UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID - 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 2014-2016



Para consultar el contenido en detalle del Marco Estratégico Institucional (MEI) 2014-2016, pincha en el siguiente [enlace](#).

# PROYECTOS OPERATIVOS 2014 2016

		2014	2015	2016
PE1416.001	PROYECTO CIBE			
PE1416.002	PROYECTO VIRTUALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS			
PE1416.003	PROYECTO GESTOR PERSONAL			
PE1416.004	PROYECTO REFORZAR LA FIGURA DEL REPRESENTANTE			
PE1416.005	PROYECTO DESARROLLAR CONECTIVIDAD 1-1			
PE1416.006	PROYECTO PLATAFORMA COLABORATIVA ÁGORA			
PE1416.007	PROYECTO EMBAJADORES DE LA EXCELENCIA EUROPEA			
PE1416.008	PROYECTO INTEGRACIÓN EN LA ESTRUCTURA EFQM			
PE1416.009	PROYECTO POTENCIAR ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO			
PE1416.010	PROYECTO RENOVACIÓN PROPUESTA DE VALOR			
PE1416.011	PROYECTO EMPRENDEDORES, ALIANZAS Y/O RELACIONES ESTRATÉGICAS			
PE1416.012	PROYECTO CLUB PYME			
PE1416.013	PROYECTO TIC's (ERP)			
PE1416.014	PROYECTO NUEVO PORTAL CEG			
PE1416.015	PROYECTO NUEVA SEDE CORPORATIVA			
PE1416.016	PROYECTO NUEVOS TALENTOS			
PE1416.017	PROYECTO COLABORADORES 2014+			

Proyectos orientados a grupos de interés internos	Proyectos orientados a grupos de interés externos
---	---

## PE1416.001 PROYECTO CIBE y PE1416.005 PROYECTO DESARROLLAR CONECTIVIDAD 1+1

El CIBE (Comunidad de Intercambio y Benchmarking) integra un proyecto dirigido a todos los socios, en el que el objetivo es promover y facilitar el intercambio de conocimiento entre los mismos, creando espacios de aprendizaje e instrumentos donde compartir e intercambiar las experiencias y buenas prácticas de organizaciones consideradas como referentes en los diferentes ámbitos de gestión, atendiendo a necesidades reales y actuales de conocimiento de nuestros socios.

Este programa tiene 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 2014 han sido:

- Continuidad en el despliegue 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 a los socios líder, junto con un plan de visitas específico en algunos casos para presentar esta metodología, consiguiendo un 48% de cumplimentación. Esto ha permitido al CEG detectar:
  - Total de Necesidades de Aprender: 329
  - Total Posibilidad de Compartir BBPP: 293
  - % Matching de Necesidades de Aprender vs Posibilidad de compartir: 94
- Creación de cuestionarios específicos sectoriales en el Sector de AAPP, con una participación del 59% y en el Sector de Universidades, con una participación del 21%.
- Documentación de BBPP para el Banco de Conocimiento:
  - Se han seguido documentando BBPP de los socios líder y se han eliminado aquellas que hubieran quedado desactualizadas. A finales del año 2014, se han alcanzado más de 110.
  - Como consecuencia de ello, se han realizado varios foros temáticos basados en BBPP de los socios.
- Benchmarking. Respecto a productos y servicios específicos de Benchmarking:
  - Se han dado 13 soluciones a 13 demandas importantes de diferente índole, con una respuesta del 100%.
  - Se ha dado continuidad al Grupo de Benchmarking 500+.
  - Se ha dado continuidad a la Plataforma Europea de Intercambio Sectorial en Sanidad y se ha participado en otras dos Plataformas Europeas en energía y educación.

**Estado actual. EN CURSO.** Reenfoque en 2015.

## PE1416.002 PROYECTO VIRTUALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los Foros y Jornadas son un canal importante para gestionar el conocimiento de los socios y darles visibilidad. A través de estas actividades fomentamos el aprendizaje y la participación de los socios. Además son una herramienta muy útil para desarrollar conocimiento (White papers, artículos, etc.) y poner en valor las BBPP (CIBE).

Siguiendo la tendencia creciente en la virtualización del conocimiento que siguen otras entidades como la nuestra y con el fin de dar respuesta a las expectativas trasladadas por nuestros socio, hemos puesto en marcha este proyecto que consiste en desarrollar y normalizar las herramientas necesarias que permitan virtualizar estas actividades a través de video streaming, webinars o grabaciones en diferido.

Con este proyecto, pretendemos fomentar el uso de soluciones audiovisuales, como herramienta innovadora y de gestión de vanguardia, dentro del propio CEG y con nuestros socios.

### OBJETIVOS

- Mejorar nuestra propuesta de valor dando acceso a algunas de nuestras actividades de forma no presencial (online).
- Vincular a los socios eliminando las barreras geográficas.
- Captar a nuevos socios con una PdV más atractiva y personalizada.
- Incrementar/mejorar el Banco de Conocimiento de BBPP con “píldoras de conocimiento” en formato digital.

### RESULTADOS ALCANZADOS

- Hemos desarrollado un acuerdo de colaboración con una agencia de comunicación audiovisual, que incluye la cobertura de los Foros de Intercambio y eventos con un equipo técnico de grabación y la edición de los materiales en formato de píldoras audiovisuales. Estos videos están disponibles en el portal del CEG.
- Hemos instalado un equipo de cámara y sonido en el aula de nuestra sede para poder desarrollar webinars y reuniones virtuales.
- Hemos desarrollado 6 webinars a lo largo del año con un total de 217 participantes.
- Hemos retransmitido en video streaming nuestro Foro Anual y los eventos celebrados en nuestra sede de Cataluña (3 en total).

### SITUACIÓN ACTUAL

- La virtualización de los servicios está normalizada con la adquisición de los recursos necesarios y está integrada en la planificación de las actividades.
- Nuestro objetivo es incrementar el número de webinars y reuniones virtuales.
- Mejorar la accesibilidad y comunicación de las píldoras audiovisuales para su fácil localización por parte de nuestros socios.



## PE1416.004 PROYECTO REFORZAR LA FIGURA DEL REPRESENTANTE

En el marco de reforzar las relaciones entre las organizaciones socias con el CEG se cree que es fundamental:

- Tener claramente definidos los interlocutores: Primer Ejecutivo y Representante
- Designar Representantes Adicionales siempre que sea posible.
- Procurar los medios y recursos para que estos Representantes puedan ejercer al máximo sus funciones:
  - Representar a su Organización en los órganos de gobierno del Club, contribuyendo al desarrollo y ejecución de la estrategia del CEG.
  - Actuar como “Embajador “del CEG, dentro de su propia organización.
  - Interlocución con el equipo y partners del Club, y con el resto de Representantes CEG de otros socios.
  - Establecer los contactos entre otras personas dentro de su propia organización y el CEG.
  - Fomentar la participación en los eventos del CEG.
  - Maximizar el aprovechamiento de la Propuesta de Valor del Club.
  - Actuar como “ojeador” en la tarea de descubrir, dentro o fuera de su organización, a personas que puedan contribuir a impulsar o enriquecer las actividades del CEG.
  - Promover activamente la incorporación al CEG, de nuevos miembros, aprovechando sus múltiples contactos profesionales y los de su organización.
- Objetivos del Proyecto es Reforzar la Figura del Representante en el Club Excelencia en Gestión:
  - Profesionalizar el rol de Representante CEG.
  - Orientar de forma personalizada la relación de su Organización con el Club.
  - Maximizar el aprovechamiento de los servicios y actividades del Club en los Socios.
  - Incrementar la contribución de los diferentes departamentos de su Organización en el Club.
  - Incrementar el networking entre el equipo de su Organización y otros Socios del Club.
  - Incrementar el valor aportado por el Club a su Organización.
  - Ser un miembro más del Equipo CEG.

En 2014 se han desarrollado las siguientes actividades con sus hitos consiguientes:

- Se han realizado nuevas Reuniones de Representantes:
  - Este año focalizando el trabajo en acometer el nuevo Marco Estratégico Institucional
  - Dos reuniones: Madrid y Barcelona
- Se ha trabajado para reforzar las relaciones entre:
  - Representante del CEG en los socios.

- Gestor Personal del socio en el CEG.
- A través de:
  - Revisión lista de Representantes en cada Socio. Asegurando la correcta y actualizada “información de contacto”.
  - Asignación de un Gestor Personal a todos los socios.
  - Cambios en la Matriz de Vinculación, mejora seguimiento.
  - Informar anualmente a los Representantes de la Propuesta de Valor del Club actualizada.

**Estado actual. EN REVISION**

## **PE1416.006 PROYECTO PLATAFORMA COLABORATIVA (ÁGORA)**

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 2014 se han desarrollado las siguientes actividades con sus hitos consiguientes:

- Continuado con la prueba piloto del proyecto ÁGORA CEG en su Fase I:
  - Se ha incorporado a la Plataforma más grupos de trabajo miembros: Equipo CEG, algunos socios y colaboradores.
  - Se ha ampliado el uso interno de AGORA en la Secretaría CEG.
  - Incorporando nuevas funciones de Gestión del Conocimiento respecto: Trabajo en Grupo y Eventos.
  - Incorporando mejoras ergonómicas de funcionamiento.
- Proyecto AGORA Fase II en base a los requerimientos previstos.
  - Desarrollo finalizado.
    - Incorpora nuevas funcionalidades.
    - Incorpora Banco de Conocimiento.
  
  - Fase de pruebas finalizado.

**Estado actual. EN IMPLANTACION (previsto 1 de marzo 2015)**

## PE1416.007 PROYECTO EMBAJADORES DE LA EXCELENCIA EUROPEA

El viernes 21 de marzo de 2014, el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España y el Club Excelencia en Gestión, firmaron un convenio para el desarrollo del denominado Programa Embajadores de la Excelencia Europea.

Se trata de un acuerdo importante para nuestro país, por diversos motivos:

- Nos permite trabajar juntos, al Alto Comisionado para la Marca España y al Club Excelencia en Gestión, para fortalecer los “Valores de nuestra Marca España, con los Valores de la Excelencia Europea en Gestión”
- Se apoya en un importante activo de España, como es el hecho de que somos el primer país de Europa en el ranking de Sellos de Excelencia en Gestión otorgados por la propia EFQM que, con cerca de 500 Sellos de Excelencia Europea vigentes, está muy por encima del siguiente país en dicho ranking, el Reino Unido, lo que demuestra que somos un país que cuenta con muchas empresas y organizaciones que saben gestionar bien, con Excelencia.
- Se apoya en otro activo importante como es el propio Club Excelencia en Gestión, en su buen hacer en nuestro país durante sus 23 años de existencia y en su extensa red de contactos por toda Europa e Hispanoamérica, que nos permitirá difundir, internacionalmente, el conocimiento en excelencia en gestión de nuestros Sellos Oro, o 5 estrellas, al mismo tiempo que haremos valer su procedencia española, fortaleciendo así con ello nuestra marca país.

Estarán llamados a participar en este programa, a título de Embajadores de la Excelencia Europea, todos los que ostenten un Sello de Excelencia Europea vigente, nivel 500+ puntos EFQM. Este acuerdo nos ayudará a impulsar, dentro de nuestro país, una cultura de gestión inspirada en los principios europeos de la Excelencia pero también, en comunicar al mundo, algo que en el pasado hemos olvidado con demasiada frecuencia, que somos un país con gente muy profesional en empresas y organizaciones bien gestionadas y por tanto, en las que se puede confiar.

**Estado actual. EN CURSO**

## PE1416.008 PROYECTO INTEGRACIÓN EN LA ESTRUCTURA EFQM

Con el propósito de contribuir a la internacionalización de la economía española, una aspiración que ya viene heredada del MEI 2011-2013 y que no pudo ser abordada dentro del plazo, es preciso integrarnos en las estructuras de la EFQM para participar de forma activa y estar así en disposición de influir en las decisiones que esta adopte. Los planes inmediatos apuntan a:

- Incorporar una empresa 500+ española en los Órganos de Gobierno.
- Incorporar a un miembro de la SG en el Strategy Committee

En años sucesivos se podrán incluso abordar otros objetivos, más específicos, de mayor implicación en las principales actividades de la EFQM.

Los principales hitos en 2014 han sido:

- Incorporación de ENAGÁS en EFQM - BOARD OF DIRECTORS (máximo órgano de gestión)
- Incorporación, por un periodo de 2 años, de JUAN LIQUETE en el Comité de Estrategia de la EFQM

**Estado actual. EN CURSO**

## PE1416.009 PROYECTO POTENCIAR EL ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO

El propósito que persigue este proyecto es aumentar el número de empresas u organizaciones que ostentan algún Sello de Excelencia EFQM, incrementando el valor que aporta este tipo de reconocimiento a las organizaciones.

En 2014, las acciones han estado enmarcadas en 3 áreas:

- Adaptación del Esquema de Reconocimiento: el CEG ha acometido cambios en el Esquema de Reconocimiento para adaptarse a las directrices establecidas por la EFQM, tanto en la forma de comercialización de las Evaluaciones, como en la parte técnica (número de Evaluadores y días de visita). En febrero de 2014 entró en vigor el nuevo Esquema de Reconocimiento.
- Formación de Evaluadores en temas específicos del Modelo EFQM y cómo evaluarlos, por medio de píldoras formativas a través de Webinars, que nos permiten llegar a más profesionales de forma más eficiente.
- Marketing y Comunicación: Estrategia de Comunicación con mayor peso en marketing de contenidos, con gran presencia en Redes Sociales y con la renovación de todos los materiales comerciales.

**Estado actual. EN CURSO.** Continuidad en 2015.

## PE1416.013 PROYECTO TIC

El propósito de este Proyecto es dotar al Club de un nuevo Sistema de Información –ERP- que nos permita dar respuesta a las necesidades actuales y futuras derivadas de la evolución de su actividad y complejidad de su gestión.

Este Proyecto forma parte del 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 en 2014 han sido:

- Finalización de la reingeniería de procesos para crear un sistema amoldado a las necesidades, esquemas de actividad, procesos y actividades del club.
- Finalización del núcleo del Sistema.
- Finalización de diferentes módulos del sistema ad hoc: Personas, Organizaciones, Colectivos (Socios, Evaluadores, Comité de gobierno...), Productos y Servicios, Actividades, Acreditaciones / Certificaciones, Esquema de Actividades, Desarrollo de potenciales, Vinculación, Facturación, Pedidos/Proveedores, Informes/Consultas, Suscripciones, Notificaciones.
- Realización de dos migraciones de datos del antiguo sistema al nuevo.
- Creación de un Directorio Activo para la Integración de otros sistemas.
- Puesta en marcha de la aplicación para los usuarios.

**Estado actual. TERMINADO Núcleo del Sistema.**

## PE1416.017 PROYECTO COLABORADORES 2014++

Los colaboradores de la Sª General del CEG, como en cualquier otra organización, juegan también un papel muy relevante, fundamental, en el éxito de los programas expuestos, tal y como ha venido sucediendo hasta ahora.

Los sucesos de estos años recientes, en los que se han tenido que tomar medidas de ajuste económico y despidos, han impactado seriamente por un lado la economía individual (a la baja) y la carga de trabajo individual (al alza). A pesar de ello, la SG ha seguido abordando nuevas iniciativas mientras mantenía intacta la propuesta de valor, lo que ha llevado a tensionar aún más la disponibilidad de tiempo para hacer bien las cosas.

Lógicamente, esta situación, como está pasando en muchas otras organizaciones, ha generado frustración y falta de estímulos para el crecimiento individual y colectivo.

Con esto proyecto abordaremos las principales necesidades y expectativas que los colaboradores de la SG vienen poniendo de manifiesto, de manera que ello contribuya a recuperar totalmente su entusiasmo y a incrementar su productividad, para lograr los niveles de eficacia y eficiencia que este MEI 2014-2016 y futuros exijan.

Los principales hitos en 2014 han sido:

- Identificación de áreas de mejora en la comunicación interna
- Revisión del Marco de Competencias del CEG
- Realización de un nuevo PER centrado en el diagnóstico de Fortalezas, debilidades y Plan de Formación y Desarrollo Individuales
- Incremento satisfacción global colaboradores: 77,78 % (oct. 2014) vs 66,67% (2013)
- Establecimiento Plan de acción 2015

**Estado actual. EN CURSO**

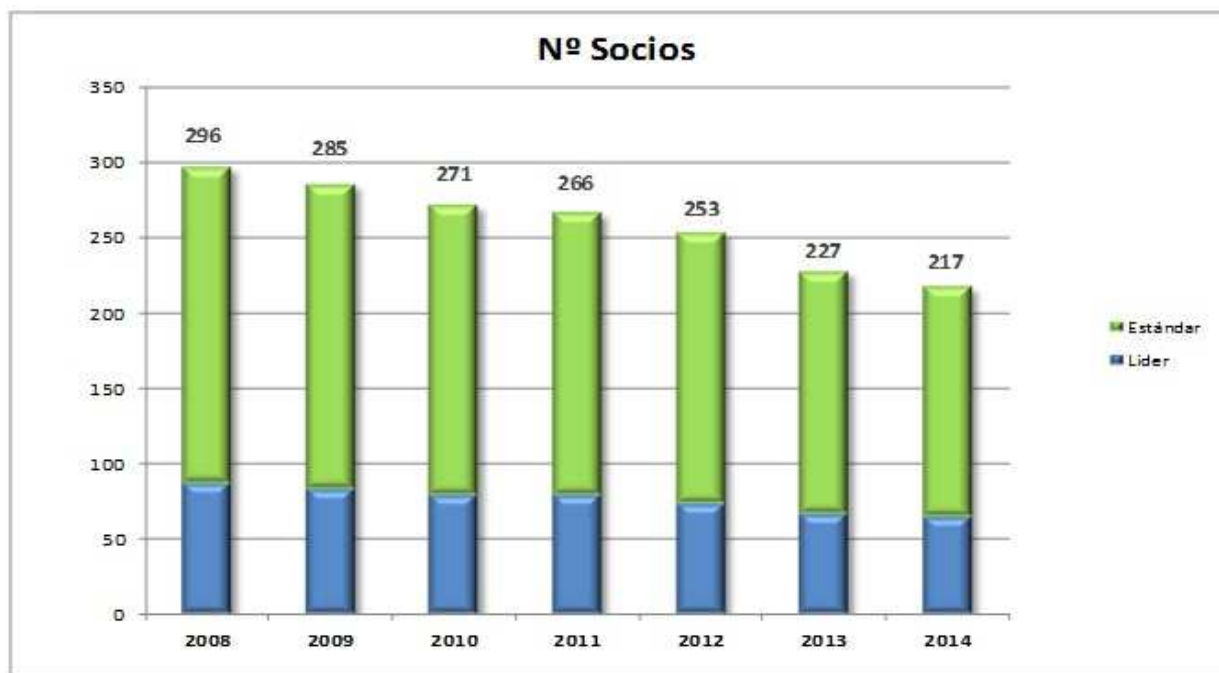
# GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Para visualizar los documentos que componen el **Cierre del Ejercicio 2014**, pulsa sobre los siguientes enlaces:

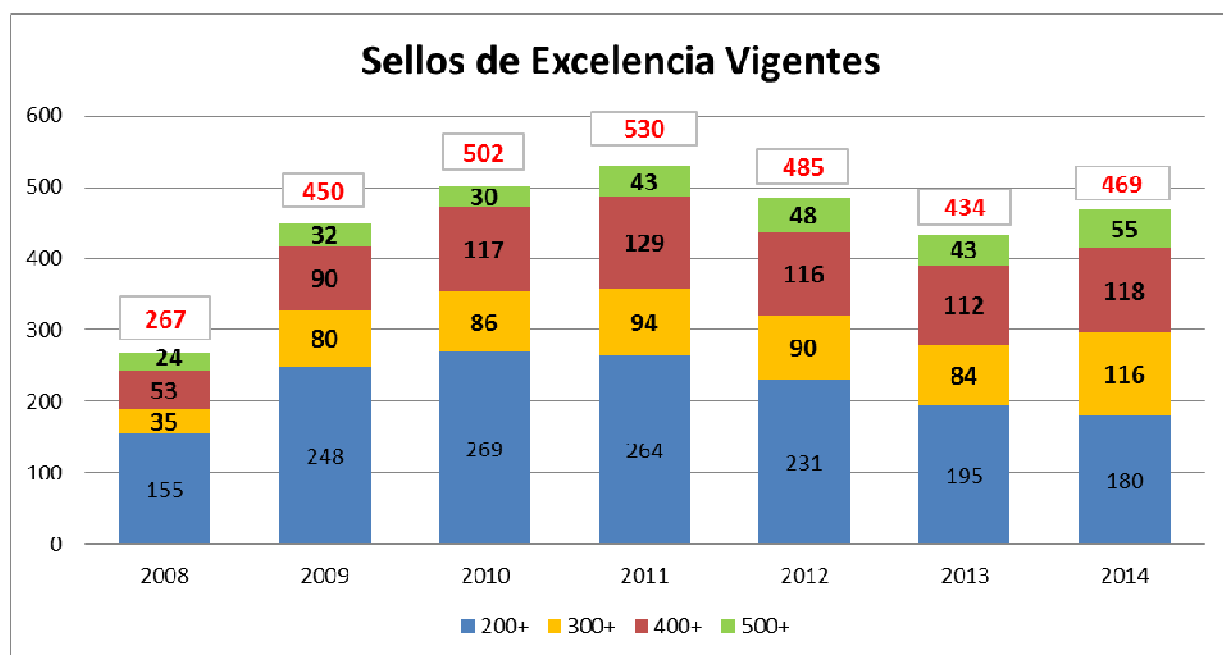
1. [\*\*Informe de Auditoría Financiera 2014\*\*](#)
2. [\*\*Presupuesto Anual y Cierre Ejercicio 2014\*\*](#)
3. [\*\*Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2014\*\*](#)
4. [\*\*Balance de Situación 2014\*\*](#)
5. [\*\*Distribución Resultados 2014\*\*](#)

# PRINCIPALES RESULTADOS 2014

## EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SOCIOS

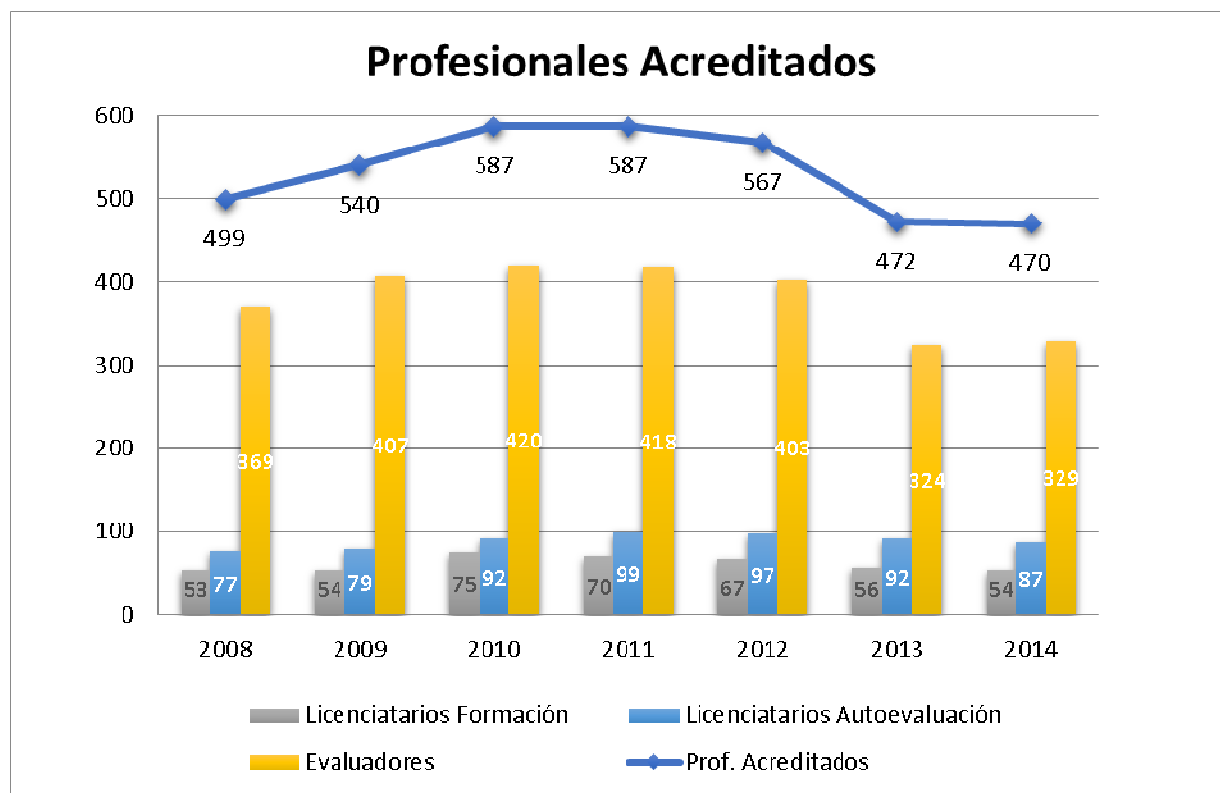


## NÚMERO DE SELLOS VIGENTES (POR NIVELES)

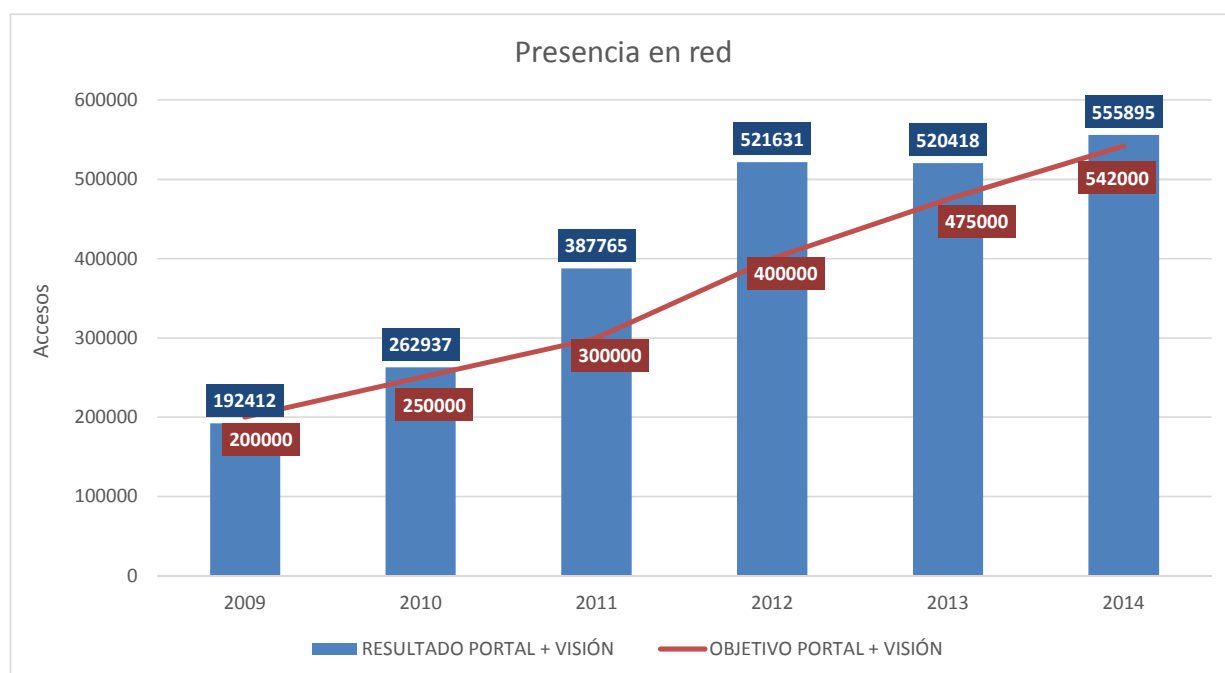




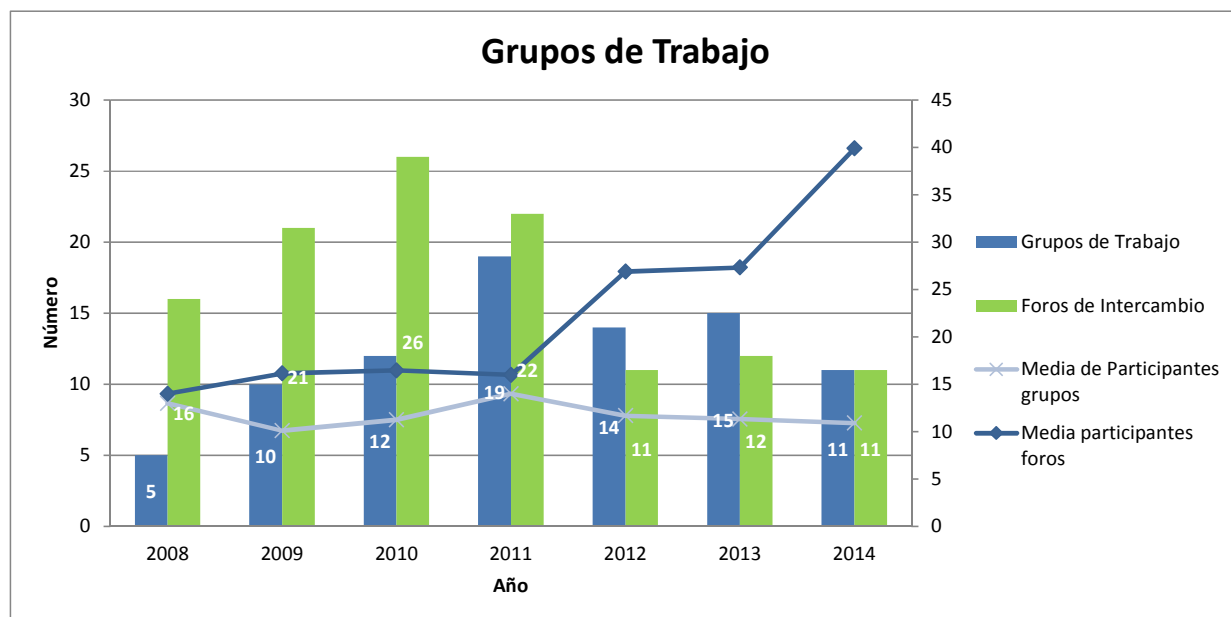
PROFESIONALES ACREDITADOS: LICENCIATARIOS Y EVALUADORES



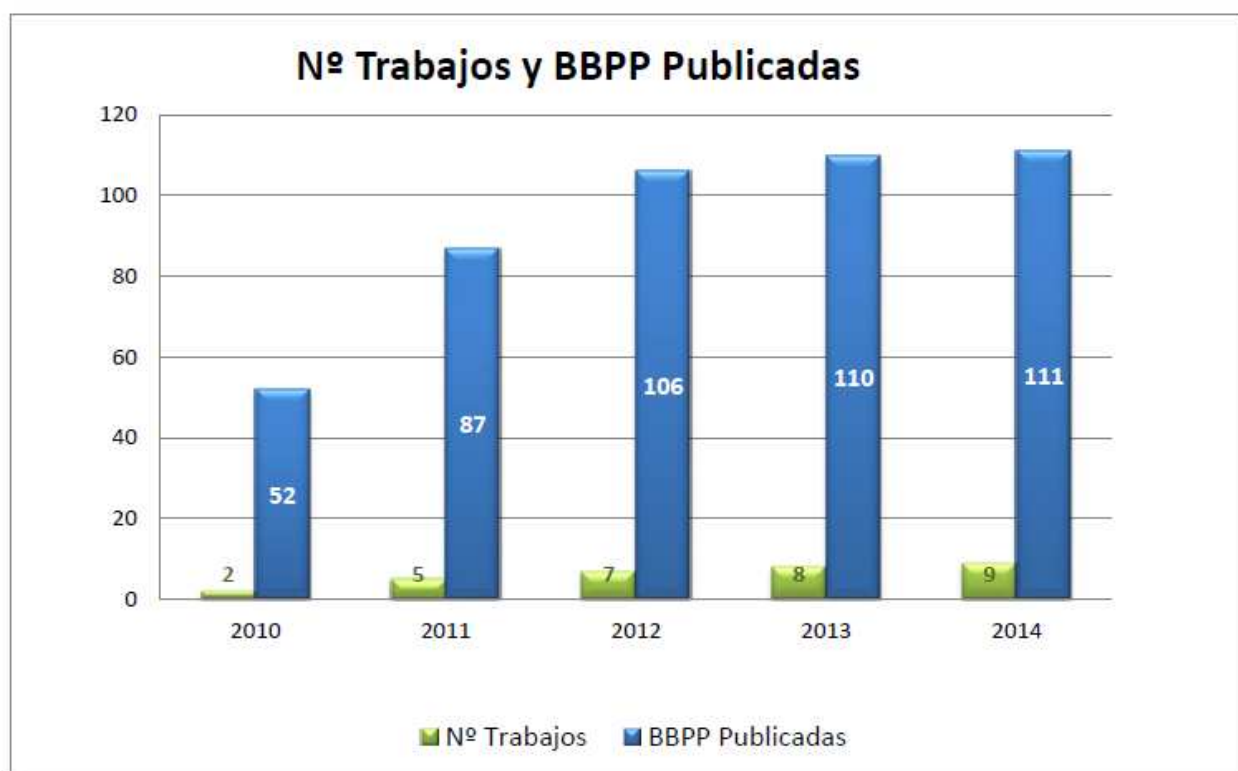
PRESENCIA EN RED Y RRSS



## 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

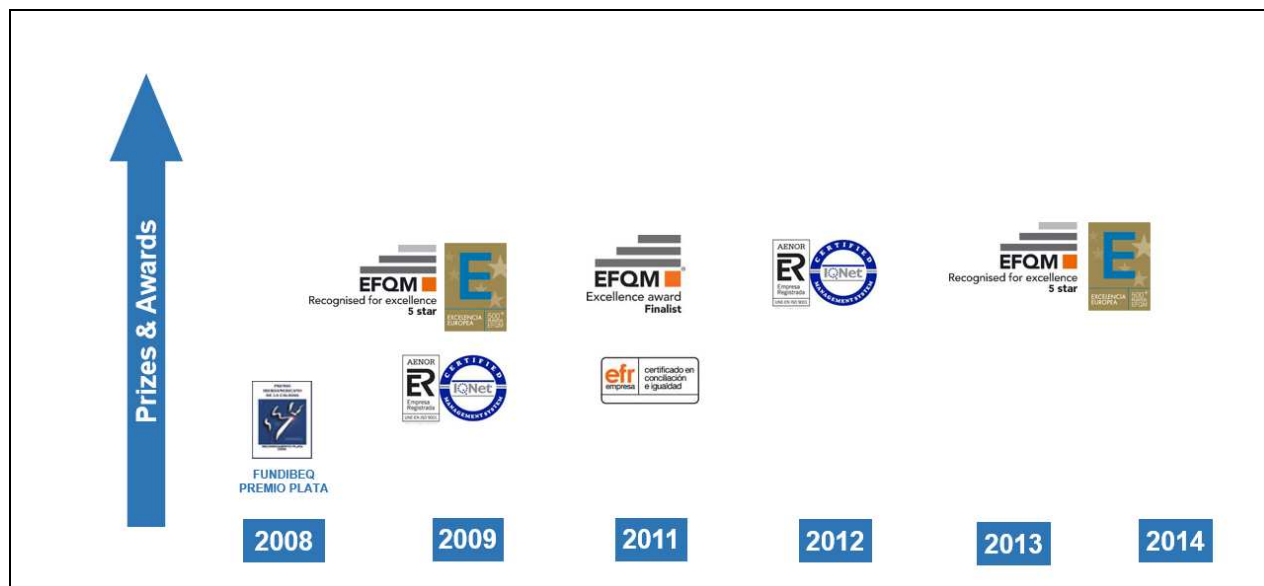
### Decálogos:

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

### RESULTADO NETO



## EXCELENCIA INTERNA



# ACTIVIDADES 2014

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN



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

 ORGANOS DE GOBIERNO	LUGAR	EN	FB	MR	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC
Asamblea General	Madrid					29							
Comités de Gobierno	Madrid					29					6		1
Comisión Permanente	Madrid											19	

\*Calendario de reuniones 2014

## ENCUENTROS EN LA CUMBRE

 ENCUENTROS EN LA CUMBRE	LUGAR	EN	FB	MR	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC
3M	Madrid		20										
SEUR - FORO ANUAL	Madrid			25									
AIG	Madrid												16
HOSPITAL PLATÓ	Barcelona												2

\*Calendario de reuniones 2014



## EVENTOS

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

JORNADAS		LUGAR	EN	FB	MR	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC
	Foro Anual	Madrid			25									
	Site visit EFQM - Red Eléctrica	Madrid						3						
	Site visit EFQM - Colegio Base	Madrid											27	
	Jornada PPAA - LEITAT	Barcelona						11						
	Jornada de BBPP - EFQM - AENOR CEGOS - CAIXABANK - HBM	Barcelona										9		

\*Calendario de eventos 2014

## 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 recogen 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 sectoriales, 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		LUGAR	EN	FB	MR	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC
	Jornada Talento Organizativo - Garrigues	Madrid	21											
	Felicidad en el trabajo - ADECCO	Madrid					14							
	RRSS como plataforma de atención al Cliente	Madrid									24			
	Responsabilidad Social Empresarial	Barcelona				30								
	Felicidad en el trabajo - ADECCO	Barcelona							2					
	RRSS como plataforma de atención al Cliente	Barcelona										22		

15	FOROS SECTORIALES	LUGAR	EN	FB	MR	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC
	Foro AAPP	Madrid	30											
	Foro AAPP	Madrid						11						
	Foro AAPP	Madrid										8		
	Foro Sanidad	Barcelona				8								
	Foro Sanidad	Madrid											12	
	Foro Universidades	Tenerife						26- 27						

\*Calendario de reuniones 2014

## 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 Abierta

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

FORMACIÓN ABIERTA												
CURSOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Formación Básica de Evaluador EFQM 2013			19									
Evaluador EFQM - Nivel Acreditado 2013				3	6	6	6		7	6	14	
Desarrollo de Planes de acción					7							
Despliegue de la Estrategia												
Cómo redactar una Memoria EFQM			5	9	12						10	
<b>Nº TOTAL ALUMNOS</b>	<b>110</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>0</b>		

\*Calendario de formación abierta / Número de Asistentes por curso

### Formación a medida y profesionales acreditados

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												
CURSOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Evaluador EFQM - Nivel Acreditado 2013		4	10						6			
Taller sobre Proyectos de Mejora				20								
Formación Básica de Evaluador						25						
Modelo EFQM y Redacción de Memoria												
Introducción al modelo y redacción de Memoria												
Redacción de Memoria Conceptual												
Redacción de Memoria EFQM												
<b>Nº TOTAL ALUMNOS</b>	<b>65</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>20</b>			<b>25</b>		<b>6</b>			

FORMACIÓN CLUB DE EVALUADORES - Webinars												
CURSOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Evaluación con Memoria Conceptual							37					
Gestión de la innovación									50			
Indicadores y Benchmarking										59		
Evaluación de Universidades											29	
Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia												28
<b>Nº TOTAL ALUMNOS</b>	<b>203</b>						<b>37</b>		<b>50</b>	<b>59</b>	<b>29</b>	<b>28</b>

\*Calendario de formación a domicilio y profesionales acreditados / Número de Asistentes por curso

## 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	
CURSOS	
Formación básica Evaluador EFQM	89
Metodología de autoevaluación con Perfil	9
Redacción de Memoria Conceptual	30
<b>Nº TOTAL ALUMNOS</b>	<b>128</b>



CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN VÍA INNOVACIÓN

Avenida de Burgos 19, 1º

28036 Madrid

CIF: G80024094

[www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)