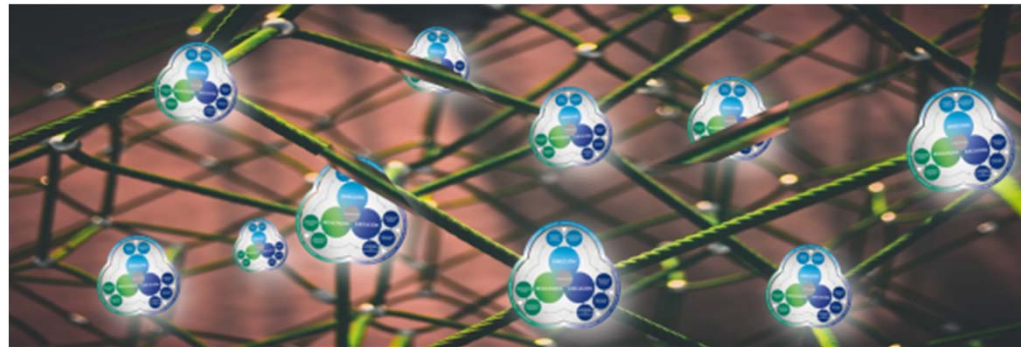


EL ECOSISTEMA en el Modelo EFQM 2020



**Cómo comprender y evaluar
el ecosistema de una organización**

#compartiendoymejorando

29 de mayo de 2020

Transformando para un futuro sostenible



**Juan
García del Valle**



- **Director de Consultoría de Juntos Generamos Valor** donde dirige y ejecuta proyectos como consultor, evaluador y asesor para varias organizaciones.
- Su carrera y motivación profesional han estado dirigidas al **ámbito de la gestión y la mejora**, habiendo asesorado, utilizando el Modelo EFQM desde 1999, más de 100 organizaciones de todo tipo de tamaños y sectores.
- Es **gestor líder** de la EFQM y del Club Excelencia en Gestión, y evaluador asesor del EFQM Global Award y del Premio Iberoamericano; Licenciario Oficial EFQM; EFQM Certified Advisor y EFQM Certified Trainer; Master en Gestión de la Calidad.
- Colabora como **profesor ponente** en el Programa de Desarrollo Directivo del IME Business School de la Universidad de Salamanca, y en la Cátedra de Calidad de la UNED “Ciudad de Tudela”.
- Ha sido **miembro** de diversas **Comisiones y Jurados** de Premios a la Calidad y a la Excelencia
- Colaborador del CEG en distintos proyectos y como **formador oficial del CEG- EFQM** “Certificación Internacional Evaluador Asesor EFQM”
- **Miembro de la REDEX - Red de expertos EFQM**



Estructura y objetivos

- **Cómo aborda el ecosistema el Modelo EFQM**
- **Ejemplos prácticos de ecosistemas**
- **Cómo evaluar y “asesorar” sobre el ecosistema: desafíos y recomendaciones**



Aspectos clave del Modelo 2020

- ✓ **Ecosistema**
- ✓ Propósito
- ✓ Cultura
- ✓ Líderes y liderazgo
- ✓ Grupos de interés
- ✓ Creación de valor sostenible
- ✓ Funcionamiento y transformación

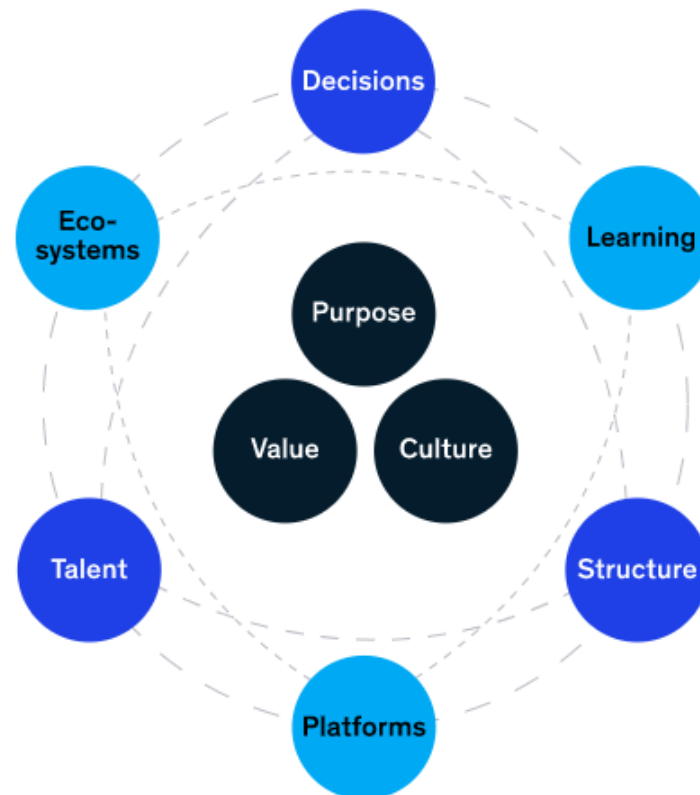




¿"Nueva normalidad"?

The post-pandemic organization will take shape along three dimensions.

- Who we are
- How we operate
- How we grow



McKinsey
& Company

CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Definición

ecosistema

De *eco*⁻¹ y *sistema*.

1. m. Comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente.

Real Academia Española © Todos los derechos reservados

Ecosistema: un principio fundamental de un ecosistema es la interdependencia: algo que sucede en una parte del sistema, puede afectar a otras partes del mismo. En el contexto de una organización hay muchos factores externos que pueden afectar a su funcionamiento, y sin embargo, la organización no tiene control sobre ellos. Entre estos factores pueden estar: la política gubernamental, el tejido económico y social de su región y entorno inmediato, las expectativas religiosas y culturales de su comunidad, la exigencia de sostenibilidad y mecanismos de financiación disponibles.

Importancia cuantitativa

238	organización/organizaciones
99	grupo/grupos
87	interés
64	clave
58	estrategia
48	resultados
46	propósito
39	futuro
36	personas
36	sobresaliente
35	visión
32	ecosistema
32	relación/relaciones
32	rendimiento
32	sostenible
30	transformación
29	gestión
29	práctica
26	actual/actuales
26	proceso/procesos
26	servicios
26	soluciones
24	necesidades
24	productos
24	sistema/sistemas
23	funcionamiento
22	éxito
22	gestionar
21	información
21	mejora
20	alcanzar



Conclusiones del Modelo

- Cuidar el ecosistema en el que opera
- Responder a Oportunidades y Amenazas
- Cultura basada en la co-creación

CONCLUSIONS

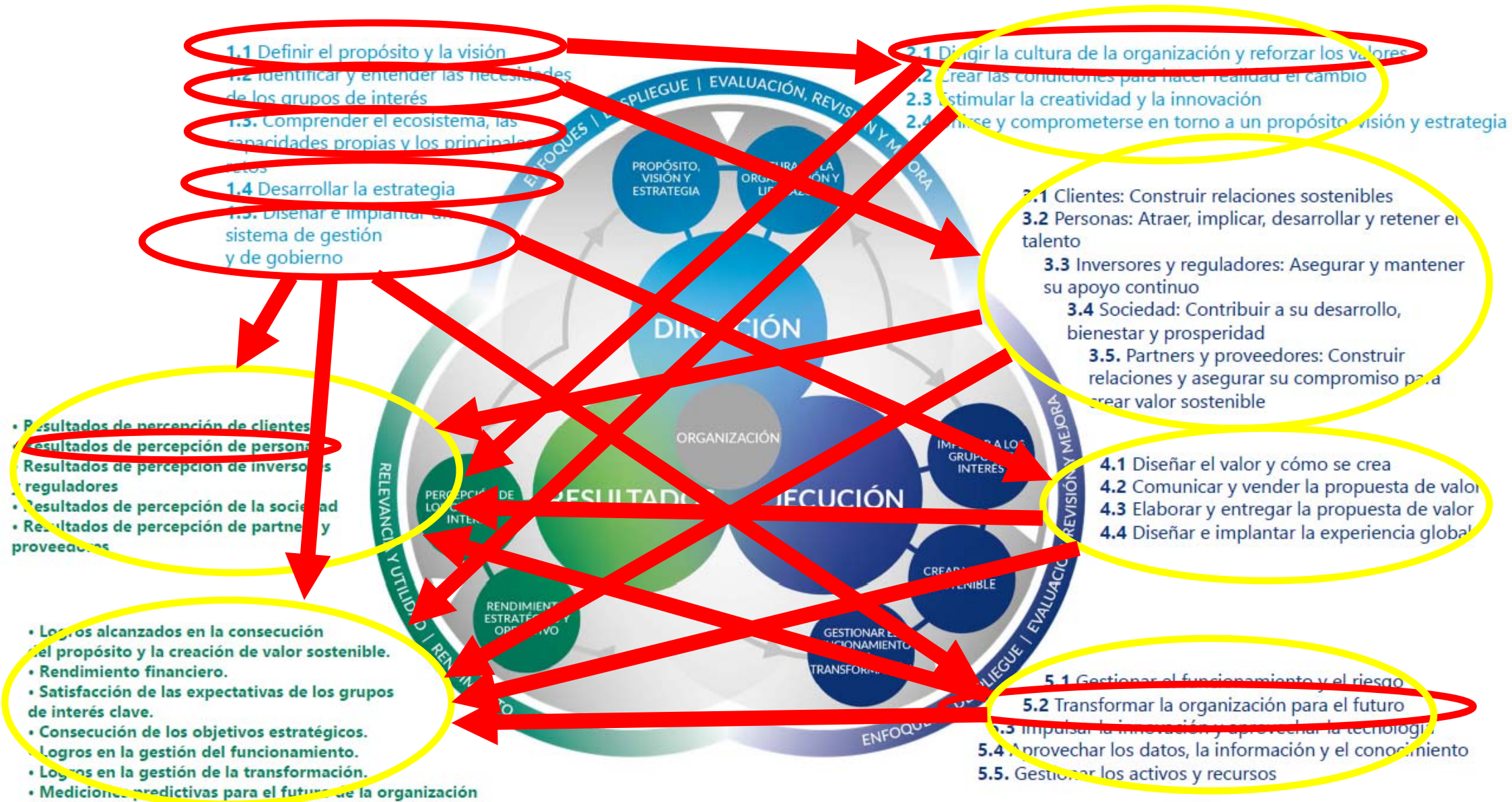
- 1.
- 2.
- 3.



Concepto y Estructura

- No estamos aislados
- Otros actores, conocidos y desconocidos, pueden ayudar u obstaculizar su progreso
- Implicarse y aprender, sacando el máximo partido de su relación





Bloque Dirección

- Preparación a futuro



- Líder en su ecosistema



Bloque Dirección. Criterio 1

Propósito: proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera.



Bloque Dirección. Criterio 1

1.1. Definir el propósito y la visión



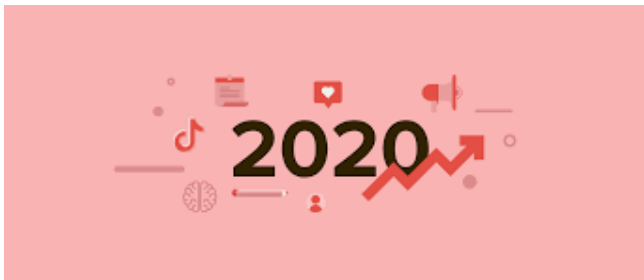
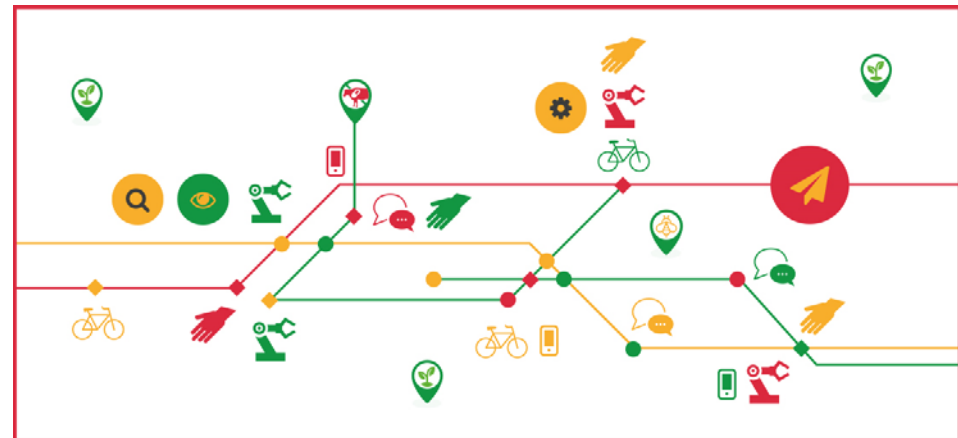
Bloque Dirección. Criterio 1

1.2. Identificar y entender las necesidades de los GI.



Bloque Dirección. Criterio 1

1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos



Bloque Dirección. Criterio 1

1.4. Desarrollar la estrategia



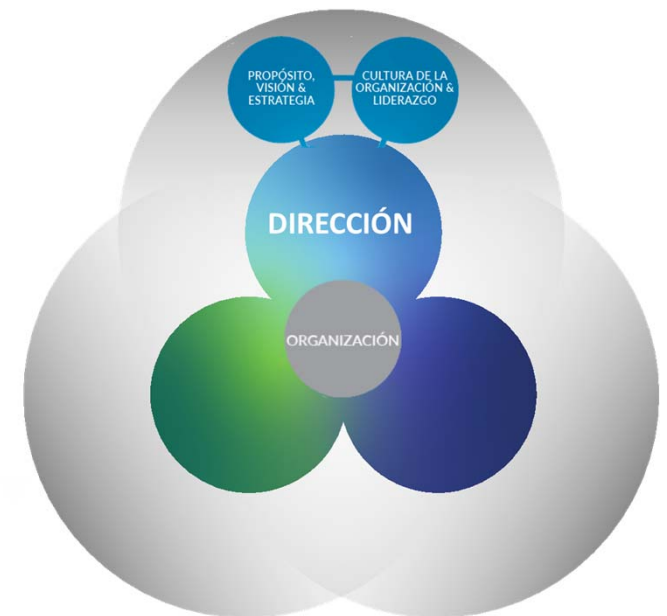
Bloque Dirección. Criterio 1

1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno



Bloque Dirección. Criterio 2

- Organización actuando como **líder en su ecosistema.**
- Reconocida **como referente**, en lugar del concepto tradicional del equipo de alta dirección de la organización



Bloque Dirección. Criterio 2

2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.



Bloque Ejecución

- Conoce los **grupos de interés de su ecosistema** y se compromete totalmente con los que son clave para su éxito



Bloque Ejecución. Criterio 5

5.2. Transformar la organización para el futuro.



Bloque Resultados

Lo que la organización **consigue** como consecuencia de lo realizado en los bloques de Dirección y Ejecución, incluyendo una **previsión a futuro**.



Bloque Resultados. Criterio 6

6.b. ó 6.2. Resultados de percepción de personas



Matriz REDER Dirección

Enfoques	Descripción	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo	Existe capacidad para conseguirlo	Totalmente capacitado para conseguirlo	Sobresaliente capacidad para conseguirlo
Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.					
Despliegue	Descripción	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo	Existe capacidad para conseguirlo	Totalmente capacitado para conseguirlo	Sobresaliente capacidad para conseguirlo
Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.					
Evaluación, Revisión y mejora	Descripción	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo	Existe capacidad para conseguirlo	Totalmente capacitado para conseguirlo	Sobresaliente capacidad para conseguirlo
Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el <i>feedback</i> relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el <i>benchmarking</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.					
Valoración Total (no puede exceder la puntuación de Sólidamente fundamentado)						

Escala 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



Matriz REDER Ejecución

Enfoques	Descripción	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo	Existe capacidad para conseguirlo	Totalmente capacitado para conseguirlo	Sobresaliente capacidad para conseguirlo
Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.					
Alineado	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Despliegue	Descripción	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo	Existe capacidad para conseguirlo	Totalmente capacitado para conseguirlo	Sobresaliente capacidad para conseguirlo
Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.					
Flexible	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques.					
Evaluación, Revisión y mejora	Descripción	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo	Existe capacidad para conseguirlo	Totalmente capacitado para conseguirlo	Sobresaliente capacidad para conseguirlo
Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.					
Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.					
Valoración Total (no puede exceder la puntuación de Sólidamente fundamentado)						

Escala 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



Matriz REDER Resultados

Relevancia y utilidad	Descripción	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo	Existe capacidad para conseguirlo	Totalmente capacitado para conseguirlo	Sobresaliente capacidad para conseguirlo
Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.					
Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.					
Rendimiento	Descripción	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo	Existe capacidad para conseguirlo	Totalmente capacitado para conseguirlo	Sobresaliente capacidad para conseguirlo
Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.					
Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.					
Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (<i>benchmarking</i> de indicadores) que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.					
Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.					
Valoración Total (no puede exceder la puntuación de Ámbito y utilidad)						

Escala 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



Ejemplo de representación



Ecosistema de MPWiK



Ecosistema en una ONG

GRUPOS DE INTERES
Beneficiarios - Destinatarios
Familiares de los destinatarios
Personas (Plantilla)
Voluntariado
Patronato- Junta Directiva
Socios
Donantes
Patrocinadores - Mecenaz
Redes y Plataformas
Alianzas
Admisnitraciones Publicas Colaboradoras
Financiadores Publicos
Financiadores privados (Obras socialesBancos, ...)
Empresas (RSC)
Reguladores
Universidades
Seguidores redes sociales
Proveedores
Vecinos

MERCADO - ÁMBITO
Prescriptores
Competencia
Leyes y regulaciones
Dismunicion de recursos públicos
Redes sociales - Medios de comunicación
Potenciales beneficiarios, destinatarios
Potenciales financiadores
Incremento del trabajo en red
Intrusismo deempresas lucrativas
Talento

ENTORNO GLOBAL: MEGATENDENCIAS
Incremento de las desigualdades
Cambios demograficos
Diversidad cultural de los destinatarios
ODS; Agenda 2030
Incertidumbre politica nacional
Globalización
Cambio climatico
Tecnologias disruptivas
Economia colaborativa
Diferentes sistemas de gobernanza y liderazgo
Sistemas de autogestión
Incremento de las exigencias legales y burocraticas



Retos y oportunidades

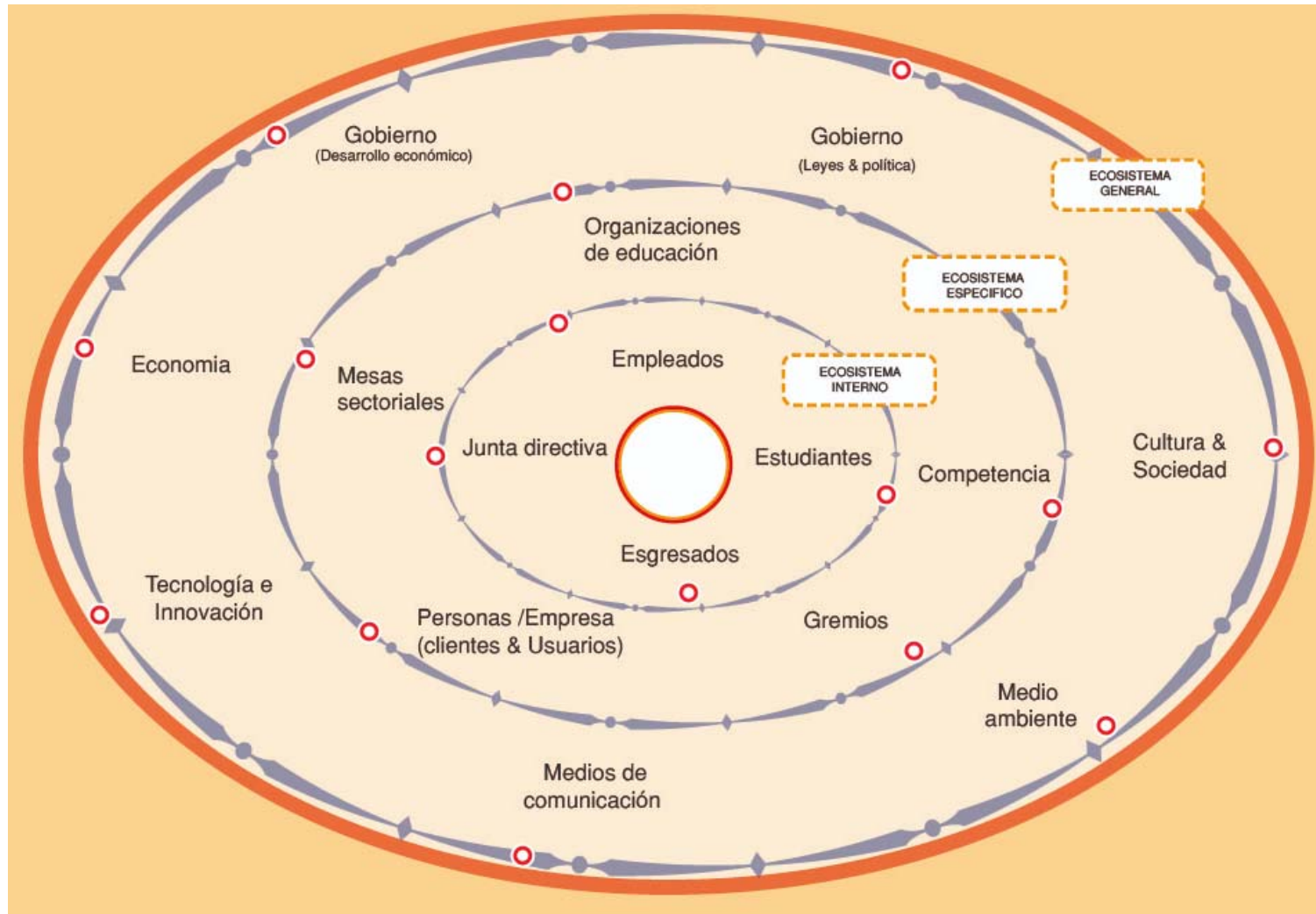
Creación de valor sostenible



Ecosistema en Sector Salud



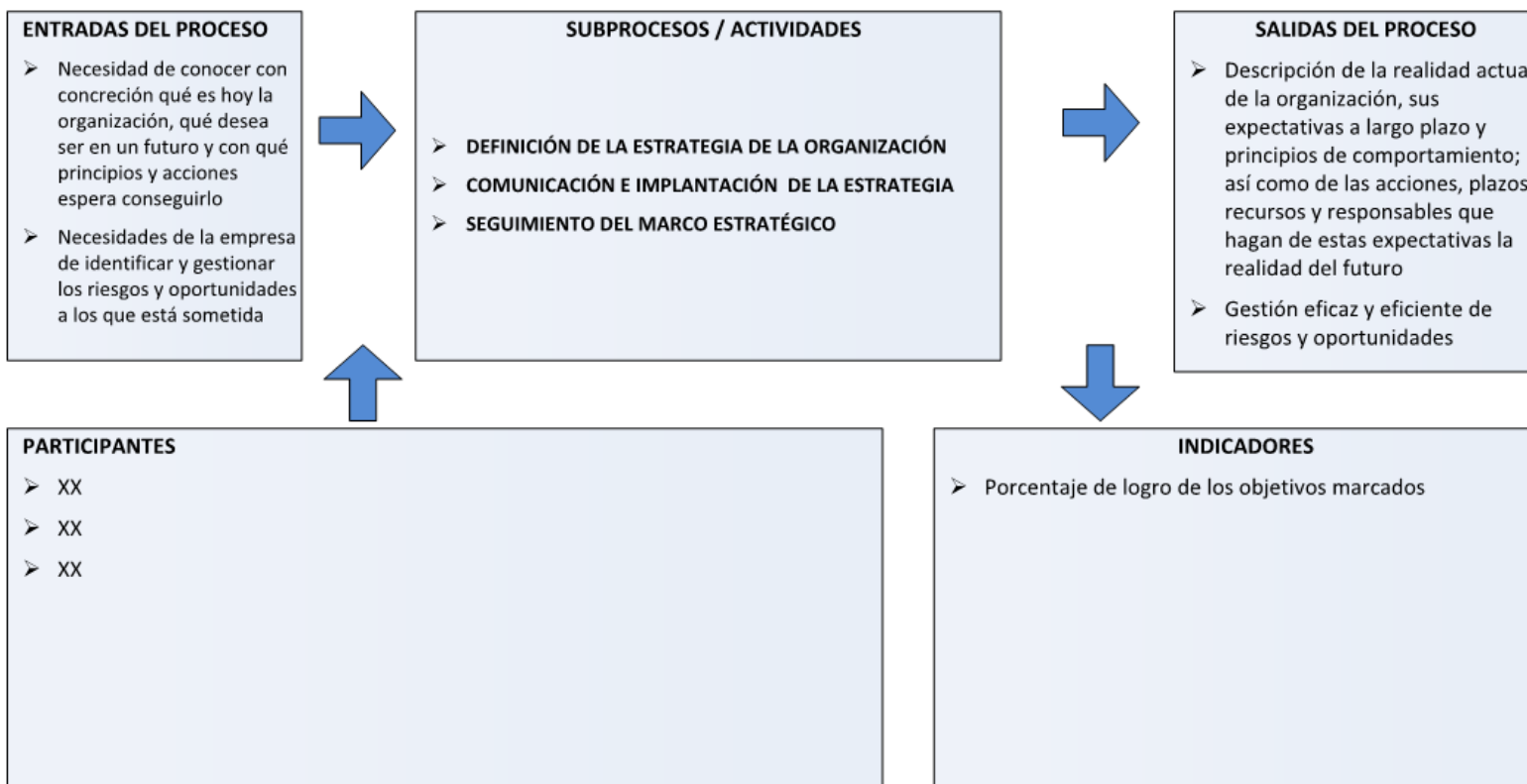
Ecosistema en Sector Educativo



Ecosistema y Estrategia

	FICHA DE PROCESO PR/001 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Revisión: 0 25/09/2019 Pág: 1 de 4
--	--	--

MISIÓN	PROPIETARIO
Definir y desplegar el Marco Estratégico que va a permitir a la Organización lograr niveles sobresalientes de rendimiento que satisfagan o excedan las expectativas de todos sus grupos de interés, así como realizar su Propósito y alcanzar su Visión	Responsable del Servicio de planificación



Ecosistema y Estrategia



FICHA DE PROCESO PR/001 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		Revisión: 0 25/09/2019 Pág: 2 de 4
Análisis del ecosistema	<pre> graph TD A([Necesidad de definir/revisar el Marco Estratégico de la Organización]) --> B[Análisis de Información Relevante: (1)] subgraph B C[Análisis del contexto interno y externo] D[Propuestas de objetivos de los Departamentos] E[Directrices Consejo de Administración] end B --> F[Elaboración y consolidación del DAFO (2)] F --> G((A)) H((C)) --> B </pre>	<p>(1) Las decisiones relacionadas con la definición y/o revisión del Marco Estratégico de la organización se toman partiendo de resultados y conclusiones del análisis de la información relevante. Esta información se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo, así como el rendimiento de la organización y sus capacidades, proviniendo de diferentes fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Directrices Consejo de Administración. ◆ Las propuestas de objetivos de los distintos Departamentos. Estos son definidos por cada Departamento en base al análisis del porcentaje de cumplimiento de los objetivos del periodo anterior y en base al análisis de su situación actual (que puede incluir un DAFO por Macro/Proceso). Cada una de los Departamentos plantea sus Objetivos y/o resultados a alcanzar, y en un proceso iterativo éstos son analizados y validados por el Comité de Estrategia de Metro. ◆ Análisis del contexto interno y externo: <p>Fuentes internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Seguimiento del Marco Estratégico según lo indicado en este mismo proceso de Planificación Estratégica . ○ Análisis de necesidades y/o expectativas de los grupos de interés según lo indicado en el Proceso XXX. ○ Seguimiento del Sistema de Gestión según lo indicado en el Proceso XXX. ○ Análisis de riesgos y oportunidades según lo descrito en el Proceso XXX. <p>Fuentes externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ De la Vigilancia del Entorno según lo indicado en el Proceso XXX. <p>La Información relevante queda plasmada en el Mapa de Información Relevante, que servirá de base para la personalización de herramientas tipo Guías de Reflexión que permitan identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades basadas en la experiencia, intuición, percepción o datos si los hubiere de los distintos participantes.</p> <p>(2) Las principales conclusiones resultado del análisis de toda la información relevante se consolidan en un único documento DAFO (resumen de principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).</p> <p>De ser necesario, para llegar a la consolidación de un único DAFO, se utilizarán herramientas tipo Matriz para la priorización de las ideas en función de criterios de valoración consensuados por el Comité de Estrategia.</p>

Grupos de Interés

Ecosistema	Elementos	Subcriterio EFQM	Aspectos a considerar (por personalizar)
ENTORNO GLOBAL: MEGATENDENCIAS	Tendencias sociales	1c	
ENTORNO GLOBAL: MEGATENDENCIAS	ODS		
		1c	Los que sean de aplicación de los 17
ENTORNO GLOBAL: MEGATENDENCIAS	Incertidumbre geopolítica	1c	
ENTORNO GLOBAL: MEGATENDENCIAS	Tecnologías disruptivas	1c	
ENTORNO GLOBAL: MEGATENDENCIAS	Diversidad demográfica	1c	



Grupos de Interés

Ecosistema	Elementos	Subcriterio EFQM	Aspectos a considerar (por personalizar)
MERCADO	Competidores	1c	Competencia de otros modos de transporte público, tradicionales y nuevos
MERCADO	Potenciales clientes / consumidores	1c	Cambios en la demanda (coyunturales y/o estructurales)
		1c	Cuota de mercado frente al transporte público
		1c	Cuota de mercado frente al conjunto de la movilidad
MERCADO	Nuevos operadores	1c	
MERCADO	Innovaciones	1c	
MERCADO	Legislación / Regulación	1c	
MERCADO	Talento	1c	



Grupos de Interés

Ecosistema	Elementos	Subcriterio EFQM	Aspectos a considerar (por personalizar)
GRUPOS DE INTERÉS	Clientes/consumidores	1b y 3	Ver expectativas y necesidades en Mapa de Grupos de Interés (Viajeros (usuarios), Clientes NO usuarios, Clientes comerciales, Clientes internos)
		6	Resultados de percepción de los Grupos de Interés
GRUPOS DE INTERÉS	Personas	1b y 3	Ver expectativas y necesidades en Mapa de Grupos de Interés (trabajadores de la Organización y Sindicatos)
		6	Resultados de percepción de los Grupos de Interés
GRUPOS DE INTERÉS	Inversores (propietarios, accionistas, organizaciones que financian,...)	1b y 3	Ver expectativas y necesidades en Mapa de Grupos de Interés (Consejo de Administración; Comunidad Autónoma y sus diferentes consejerías...)
		6	Resultados de percepción de los Grupos de Interés
GRUPOS DE INTERÉS	Alianzas y proveedores	1b y 3	Ver expectativas y necesidades en Mapa de Grupos de Interés (Proveedores de suministros y equipamiento; Proveedores de servicios)
		6	Resultados de percepción de los Grupos de Interés
GRUPOS DE INTERÉS	Reguladores (administración pública)	1b y 3	Ver expectativas y necesidades en Mapa de Grupos de Interés (Comunidad Autónoma y sus diferentes consejerías; CRTM)
		6	Resultados de percepción de los Grupos de Interés
GRUPOS DE INTERÉS	Sociedad / Comunidad	1b y 3	Ver expectativas y necesidades en Mapa de Grupos de Interés (Responsabilidad Social)
		6	Resultados de percepción de los Grupos de Interés



Grupos de Interés

Ecosistema	Elementos	Subcriterio EFQM	Aspectos a considerar (por personalizar)
TU ORGANIZACIÓN	Estrategia		
		1 y 7a	Seguimiento del Marco Estratégico
		5b	Ver Cuadro de Mando de Proceso de Gestión de Proyectos de Transformación
TU ORGANIZACIÓN	Propuesta de valor / Modelo de Negocio		
		4 y 7b	Ver Cuadro de Mando de Procesos de la Cadena de Valor
TU ORGANIZACIÓN	Modelo de Gestión		
		5a	Ver Gestión de Riesgos (Mapa de Riesgos)
		3b y 7b	Ver Cuadro de Mando de los Procesos de Gestión de RRHH
		3e y 7b	Ver Cuadro de Mando de los Procesos de Gestión de alianzas y proveedores
		5c, 5d y 5e	Ver Cuadro de Mando de los Procesos de Gestión de Innovación; Gestión de Datos, Información y Conocimiento; Gestión de activos y recursos
		5e	Ver Cuadro de Mando Económico Financiero
TU ORGANIZACIÓN	Modelo de Liderazgo		
		2	Grado de desarrollo según Modelo de Liderazgo de la organización (Competencias, Comportamientos, Evidencias)



Retos Transición hacia Modelo 2020

- Realizar un **análisis sistemático** de su ecosistema.
- Desarrollar un **conocimiento de los impactos e interdependencias** de los diferentes componentes del ecosistema de la organización.
- Enmarcar la transformación de la organización en una **estrategia de abordaje** del ecosistema.
- Analizar los **componentes relevantes** del ecosistema donde la organización opera.
- Aplicar la **colaboración y co-creación**, y no sólo la competencia, en un marco de transformación.
- Desarrollar la **innovación y el cambio como paradigma** de la transformación y la supervivencia de la organización.
- **Considerar los factores críticos en la gestión VUCA:**
 - ✓ la adaptabilidad y flexibilidad
 - ✓ anticipación y agilidad
 - ✓ comprensión
 - ✓ pensamiento sistémico
 - ✓ redes de aprendizaje
 - ✓ visión holística de la organización

Retos Transición hacia Modelo 2020

- Desarrollar y gestionar el **liderazgo de su ecosistema** de forma transversal a lo largo de su Propuesta de Valor.
- Mejorar el conocimiento e investigación del **impacto de las megatendencias** en la organización.
- Identificar y desarrollar los roles, competencias y capacidades clave del **liderazgo estratégico y transformacional**.
- Integrar las **metodologías “Agile”** en la gestión del liderazgo.
- Identificar el papel del **liderazgo organizacional en los escenarios** de las megatendencias dominantes del sector.
- **Retos de liderazgo para gestionar en entornos VUCA:**
 - ✓ resiliencia
 - ✓ predictividad
 - ✓ gestión de nuevos escenarios futuros
 - ✓ gestión integral de equipos.

Ecosistema. ECAT. ¿Te acuerdas?

- ¿Cómo es el ecosistema de tu organización hoy?
- ¿Cómo será en el futuro?
- ¿Estás enfocado al ecosistema o a tu propia organización?
- Está diseñado como una oportunidad digital o como una industria tradicional?
- ¿Cómo de rápido puede tu organización adaptarse a las circunstancias cambiantes?
- ¿Puedes ayudar a otras organizaciones a crear valor?
- ¿Cuál podría ser tu papel?
 - ¿Más de complementar o de dirigir y ser el primero en actuar?
 - ¿Colaboras y conectas más que ofreces una oferta alternativa de proposiciones de valor?

Prioridades Clave. Ejemplos prácticos

- La articulación del **propósito** como elemento de gestión nuclear de la estrategia puede suponer un salto cualitativo a la hora de disponer de un foco inspirador y transformador para todos los **GIs clave**. La construcción compartida del propósito con los GIs puede llevar a la Organización a un nuevo nivel en la relación con éstos, en un **marco de crecimiento y desarrollo conjunto**. Pensar en modo “ecosistema” desde lo más alto de la organización puede evolucionar nuestros actuales paradigmas y facilitarnos el **liderazgo de dicho ecosistema**, en unos tiempos en los que son, más que nunca, necesarias, **organizaciones “guía”**.
- Seguir avanzando en estructuras que permitan una mejor capacidad para divulgar, facilitar, compartir y **aumentar el conocimiento en la Organización y en su ecosistema** (análisis de conocimiento crítico, etc.).
- Avanzar y profundizar en los diferentes procesos de transformación, especialmente en puesta en valor de los datos, a través de **proyectos de simulación y modelos predictivos** en colaboración con sus grupos de interés clave, mejorando su análisis de escenarios futuros en relación con los diferentes elementos de su ecosistema.

PAM. Ejemplos prácticos

- La **elaboración y revisión del propósito con la participación activa de los GIs claves**, así como la retroalimentación de éstos sobre el grado de cumplimiento del mismo, permitiría a la Organización contrastar tanto su vigencia a nivel de creación de valor en los GIs como el grado de avance en la materialización del mismo. La **adecuada difusión de este propósito en todos los agentes del ecosistema** de la Organización, como elemento integrador, motivador e inspirador para todos sus actores en cuanto a evolución y crecimiento conjunto es clave en este proceso.
- La **conceptualización y formalización del concepto de ecosistema** como punto de partida para analizar el rol de la Organización en relación al mismo (o a varios ecosistemas en función de la tipología de actividad, áreas geográficas, etc.) permitiría revisar de forma regular el posicionamiento de la Organización en su contexto, liderando, si así se considerase, el ecosistema en sí y la red de relaciones que en él se cultivan.
- La posibilidad de realizar **análisis de futuro desde la perspectiva del ecosistema**, más allá del análisis individual de la Organización (a nivel de “actor”) representaría un salto cualitativo en la sostenibilidad de la compañía, pasando a visibilidad y gestionar de forma proactiva tanto las relaciones entre todos los GIs como el nivel de evolución y crecimiento colectivo (gestión del beneficio colectivo -a medio y largo plazo-, más allá del individual -en algunos casos, excesivamente focalizado en el corto plazo-).

PAM. Ejemplos prácticos

- En base a la participación en múltiples redes de aprendizaje y colaboración, tanto internas como externas, la posibilidad de **identificar a nivel integral y de forma estructurada oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo** podría permitir a la Organización abrir nuevos caminos y liderar el futuro en términos de ecosistema.
- **La implicación y participación activa y directa de los GIs clave en el Ecosistema de Innovación** y mecanismos internos asociados, puede elevar el grado de innovación de la compañía a la vez que testear su grado de éxito a priori.
- Seguir desplegando **mecanismos de refuerzo de conductas en los GIs clave** (vinculadas a la consolidación del ecosistema, al bien colectivo de todos los actores del mismo, etc.).

Recomendaciones Transición. Ejemplos prácticos

- Abordaje, sin prejuicios, del **liderazgo del ecosistema a nivel grupo** (desarrollo y crecimiento del mismo, más allá de las metas organizacionales) a partir de una visión sistémica, holística y colectiva (actores que lo componen). Integración con la Estrategia de Sostenibilidad/RC/ODSs.
- Seguir avanzando en estructuras que permitan una mejor capacidad para divulgar, facilitar, compartir y **aumentar el conocimiento en la Organización y en su ecosistema** (análisis de conocimiento crítico, etc.).
- Analizar de qué manera aprovecha la Organización su liderazgo en su ecosistema para **potenciar la comunicación de su propuesta de valor diferencial** respecto a otras organizaciones análogas y/o competencia.
- A través del conocimiento y los planes implantados, **profundizar en el análisis de escenarios futuros**, junto a la implicación de los todos Grupos de Interés clave en la gestión del riesgo, y desde una perspectiva de ecosistema.
- Visibilizar de forma óptima cómo la Organización actúa como donante de buenas prácticas a organizaciones de su ecosistema y a la Sociedad, en su **rol de líder a nivel de ecosistema**.

Resumen

- Establecer mecanismos de **prospección** (futuro).
- Análisis del **impacto de las megatendencias** en la organización (clave, tipo impacto, probabilidad)
- **Análisis formal de escenarios** más allá de la dimensión financiera.
- Análisis no sólo de la organización, sino del **ecosistema en sí**.
- Búsqueda del **beneficio común** (ecosistema), en ocasiones por encima del beneficio propio a corto.
- Desarrollar el **liderazgo de su ecosistema**.



¡Más resumen!

- Reflexión sobre tu ecosistema
- Mecanismos de observación, vigilancia.
- Impacto en Estrategia, Cadena de Valor, Relaciones con GIs
- Revisión y actualización sistemática
- Resultados





Próximos webinars exclusivos del Club de evaluadores

Las competencias del nuevo evaluador.

Ramón Palacios.

3 de junio a las 16.00 h.

El análisis predictivo: Impacto en las organizaciones y en sus procesos de transformación

Manuel del Castillo

12 de junio a las 16.00 h.

Aspectos prácticos para evaluación de la Ciberseguridad con el Modelo EFQM 2020

Xavier Rubiralta

18 de junio a las 16.00 h.

Evaluación de estrategias ágiles en entornos VUCA

Laura Cuello. EFICIL

2 de julio a las 12.00h.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Modelo EFQM 2020

Joan Ramón Dalmau. ADDERE Consulting Group

10 de julio a las 12.00 h

**Información e inscripciones en
ÁGORA CEG**



GRACIAS



Juan García del Valle
Director de Consultoría
juangv@juntosgeneramosvalor.com



Juntos Generamos Valor





GRACIAS



#YoMeQuedoEnCasa

Compartiendo y
mejorando juntos

www.clubexcelencia.org

 Club excelencia en Gestión

 Club excelencia en Gestión

 @Club_excelencia

 Canal Club excelencia en Gestión

 @club_excelencia



Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyright.

Por favor, dirijase a la web del Club Excelencia en Gestión (www.clubexcelencia.org) si está interesado en obtener una copia.

Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyright.

Por favor, dirijase a la web del Club Excelencia en Gestión (www.clubexcelencia.org) si está interesado en obtener una copia.