

INFORME

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

ANUAL 2012

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

INTRODUCCIÓN	1
QUIENES SOMOS	2
Órganos de Gobierno y Gestión	4
Secretaría General.....	5
Socios 2012	6
POLÍTICA Y ESTRATEGIA: MEI 2011-2013	7
PROYECTOS OPERATIVOS 2012	8
PO. 01 Club de Expertos en Conocimiento.....	8
PO. 02 Plan específico para la Vinculación de Socios	8
PO. 03 Potenciar y desarrollar Foros de Intercambio.....	9
PO. 04 Programa de Benchmarking entre socios	9
PO. 05 Redes Sociales y Plataformas web 2.0	10
PO. 06 Focalizar en Innovación / PO. 12 Potenciar la Innovación en Procesos	10
PO. 07 Potenciar el Esquema de Reconocimiento	11
PO. 08 Creación de una propuesta de valor específica para PYMES	11
PO. 09 Contribuir a desarrollar las competencias de directivos	12
PO. 10 Intensificar el Crecimiento del CEG	12
PO. 11 Potenciar la eficacia y eficiencia de la estructura organizativa.....	13
PO. 13 TIC's, BBDD, Sistema Informático Interno y Sistema de Gestión	13
PO. 14 Gestionar Negocio y Personas en el siglo XXI	14
PO. 15 Desarrollo de Programas con la EFQM	14
PO. 16 Plan de apoyo a la Internacionalización de Socios.....	14
PO. 17 Potenciar la Marca CEG	14
PO. 18 Alcanzar uno de los reconocimientos o premios EFQM	15

INDICE

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

GESTIÓN RECURSOS ECONÓMICO FINANCIEROS	17
PRINCIPALES RESULTADOS 2012	18
Evolución del Nº de Socios	18
Número de Sellos vigentes	18
Contribución a Nivel Europeo	19
Profesionales Acreditados: Licenciarios y Evaluadores	19
Presencia en Red y RRSS	19
Participación en Foros y Grupos de Trabajo	20
Nº trabajos y BBPPs Publicados	20
Resultado Neto	21
Excelencia Interna	21
ACTIVIDADES 2012	22
MMCC & Perfiles Corporativos	22
Órganos de Gobierno y Gestión	23
Eventos	23
Formación	24
Foros de Intercambio	26
SIGLAS Y ABREVIATURAS	27

INTRODUCCIÓN

He aquí el Informe Anual del Club Excelencia en Gestión correspondiente al ejercicio 2012. Con él pretendemos ofrecer, una vez más, una perspectiva amplia de lo realizado y, por otro, rendir cuentas, ante todos nuestros grupos de interés, de lo que ha sido nuestra gestión durante el ejercicio.

Como ya es habitual, en el informe vas a encontrar los progresos en los proyectos estratégicos, el cierre de cuentas, así como el calendario de todas las actividades.

El cierre de cuentas 2012, ya auditado y sin salvedades, está en línea con lo presupuestado en lo que a nuestra gestión presupuestaria se refiere, es decir, con resultado equilibrado entre ingresos y gastos, como se puede comprobar en los documentos incluidos en este informe.

Durante el pasado ejercicio, el Club Excelencia en Gestión no estuvo ajeno a las dificultades por las que sigue atravesando la economía de nuestro país. En tal sentido, experimentamos una importante desviación en los ingresos por formación. Los procedentes del sistema de reconocimiento, tampoco alcanzaron lo presupuestado, aunque mantuviéramos un muy alto nivel próximo a 500 sellos vigentes y el liderazgo en Europa a mucha distancia del resto. La cifra total de socios a final de año, descendió un 6%, pero permaneciendo dentro de los límites de lo previsible en estos momentos.

Los citados impactos nos obligaron a tomar medidas drásticas, como redimensionar la plantilla de colaboradores, reducir las retribuciones de todo el equipo y poner en marcha un programa amplio de supresión de gastos. Sin embargo, y a pesar de todas estas medidas, la propuesta de valor la pudimos mantener intacta.

2012 presentó, en nuestro balance, una disminución de las reservas voluntarias motivada por dos razones exclusivamente. Una, debida a las indemnizaciones por los tres despidos realizados y la otra, a la disminución del valor patrimonial de determinados instrumentos financieros que el Club utiliza para colocar sus excedentes, tales como bonos convertibles en acciones. Ambas cantidades sumaron 101.848 € que se compensan con reservas voluntarias para contingencias, generadas con los superávits de los últimos ejercicios, como se puede ver en la documentación adjunta. Por este motivo, nuestra solvencia y situación financiera, siguen gozando de buena 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 y el enfoque hacia las PYME, entre otros, pero sin olvidar quiénes somos, es decir, gestionando con los principios de la excelencia.

Pusimos nuestro mayor esfuerzo, y lo seguiremos haciendo en años venideros, en acercarnos aún más a todos nuestros socios para conocer en profundidad sus expectativas y orientar nuestros servicios a responder con mayor precisión. El Banco de Buenas Prácticas y el Benchmarking, dentro del denominado proyecto CIBE, son dos servicios que avanzaron mucho el pasado año y que contribuirán significativamente a dicho acercamiento a medida que los vayamos haciendo realidad. El proyecto CIBE esperamos descubra todo su potencial en 2013.

Confío en que con lo expuesto en este Informe Anual 2012, valores la transparencia que le preside. En cualquier caso, todos los miembros de la Secretaría General nos ponemos a tu disposición para contestar cualquier duda o inquietud que se te pueda presentar.



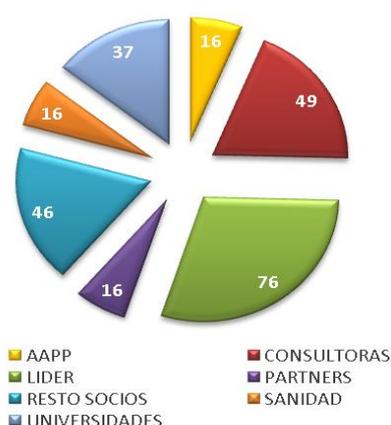
Juan Liqueste
Secretario General

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 36% 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. BANESTO

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

COMITÉ DE GOBIERNO

3M

ADIF

AENA

AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID

BANESTO

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CENTROS DE ENSEÑANZA (CECE)

ESIC

GRUPO BANCO SABADELL

GRUPO GAS NATURAL

GRUPO SIRO

IBERCAJA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEK

IRDB

RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA

RENFE

SEUR

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

ZARDOYA OTIS

SECRETARIO GENERAL

D. Juan Liquete Gobeo

SECRETARÍA GENERAL

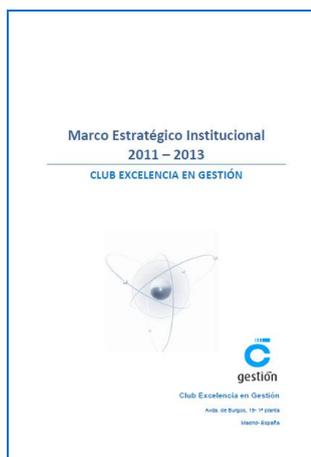
Juan Liquete	Secretario General
Mercedes Hernández	Directora de Alianzas y Servicios
Alfredo Millán	Director de Medios
Miquel Romero	Director de Desarrollo
Teresa Sáez-Benito	Directora de Gestión del Conocimiento y Relaciones con Socios
Esther Díaz	Tecnología
Susana Fábregas	Esquema de Reconocimiento
Maite García	Nuevos Socios
Juan García del Valle	Asesoría. Benchmarking
Denise Sánchez	Foros de Intercambio. Comunicación
Antonio Agruña	Proyectos Estratégicos
Ignacio Ruiz	Proyectos Estratégicos

Comité de Dirección

SOCIOS 2012

1A CONSULTORES - 3M IBERIA - A.I.N. - ABEINSA - ABENGOA, S.A. - ABERTIS TELECOM, S.A. - ACCIÓ AGÈNCIA DE SUPORT A L'EMPRESA CATALANA - ACCIONA, S.A. - ACIERTUM S.L. - ACTIVIDAD CONSULTORÍA Y DESARROLLO S.L. - ADIF - AENA AEROPUERTOS, S.A. - AENOR - AEVAL - AGENCIA DE EVALUACIÓN Y CALIDAD - AGENCIA ANDALUZA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN - AGENCIA CALIDAD SANITARIA ANDALUCIA, FUND. PUBLICA ANDALUZA - AGENCIA DE INNOV.Y FINANCI.EMPRESARIAL CASTILLA Y LEÓN - AGÈNCIA DE SALUT PÚBLICA DE BARCELONA - ALCATEL LUCENT ESPAÑA S.A. - ALTRAN - AMENGUAL CONSULTORES S.L.U. - AMMA GEROGESTION S.L. - ASECAL - ASENTA CONSULTING, S.L. - ASESORIA SOLFER, S.L. (LIDERIA) - 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 - BIABLE MANAGEMENT, EXCELLENCE AND INNOVATION S.L. - BT ESPAÑA - BUREAU VERITAS CERTIFICATION - CABILDO INSULAR DE TENERIFE - CAJAS RURALES UNIDAS, SOCIEDAD COOPERATIVA DE CRÉDITO - CEIS S.L. - CEOSA (CORPORACIÓN EMPRESARIAL ONCE, S.A.)-CEPSA - CHARTIS EUROPE S.A. - CIFESAL - CLUB ASTURIANO DE CALIDAD - CLUB PARA LA INNOVACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA - COLEGIO "MATER SALVATORIS" - COLEGIO DE SAN FRANCISCO DE PAULA - COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LAS MARAVILLAS - COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE CATALUÑA - COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE MADRID - 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 VALENCIA - CHGUV - CONSORCI SANITARI INTEGRAL - CONSTRUCCIONES Y OBRAS LLORENTE, S.A. "COLLOSA" - CONSULT BEAC S.L. - CONSULTORES MANAGEMENT & TRAINING TECHNOLOGIES, S.L.(M&TT) - CORREOS Y TELÉGRAFOS, S.A. - COSTA DESARROLLO ORGANIZATIVO - CREATIVIDAD Y GESTIÓN EXCELENTE, S.L. - CRUZ ROJA ESPAÑOLA - DIPUTACIÓ DE TARRAGONA - DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN - DITRAMAQM, S.L. - DUCTO QUALITAS - EDUATIA INVESTIGACIÓN Y CERTIFICACIÓN S.A. - EGEDA - ENAGÁS, S.A. - ENRESA - EOI Escuela de Negocios - ERGRANSA - ESAD - ESIC - ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN - ETEA - EULEN, S.A. - EUROLINGUAS, 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. - FRANCE TELECOM ESPAÑA, S.A. - FRENOS KNORR - FUNDACIÓ AMPANS - FUNDACIÓ PER A LA UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA - FUNDACIÓ SANITÀRIA DE MOLLET - FUNDACIÓ UNIVERSITÀRIA BALMES (UNIVERSITAT DE VIC) - FUNDACIÓ CENTRO REG.CALIDAD Y ACRED.SANITARIA CYL (FQSCYL) - FUNDACION EUROPEA EDUCACIÓN Y LIBERTAD - FUNDEL - FUNDACIÓN GRUPO DEVELOP - FUNDACIÓN LUIS VIVES - FUNDACION MADRID POR LA EXCELENCIA- FUNDACIÓN NAVARRA PARA LA EXCELENCIA - GARRIGUES, ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS - GERENCIA DE ATENCIÓN PRIMARIA DE SORIA - GESCO CONSULTORES - ASISTENCIA DENTAL EUROPEA S.A.U - GESTIONAE - GOBIERNO DE CANTABRIA - GRUP V&H - GRUPO ANTOLÍN - GRUPO BANCO SABADELL - GRUPO CALIDAD Y GESTIÓN - GRUPO CMR - GRUPO EDUCACIÓN Y SISTEMAS - GRUPO EIM - EDUCATIONAL IMPROVEMENT MANAGEMENT, S.L. - GRUPO GALGANO - 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 - HUNE RENTAL, SLU - 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 - ISOTOOLS - JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN - KONECTA BTO S.L. - LEADERS TRUST IBERIA S.L. - LGAI-TECHNOLOGICAL CENTER S.A. - LLOYD'S REGISTER ESPAÑA S.A. - 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. - MUTUA INTERCOMARCAL MATEPSS 39 - NAE COMUNICACIONES S.L. - NIVARIA INNOVA S.L. - NOVASOFT CONSULTING (GRUPO NOVASOFT) - NOVOTEC CONSULTORES - OAK LARPWELL, S.A. - OBRASCON HUARTE LAIN, S.A. (OHL) - OPTIMA XXI S.L. - ORGANISMO PÚBLICO PUERTOS DEL ESTADO - OSAKIDETZA - SERVICIO VASCO SALUD. COMARCA BILBAO - PROSCIENCIA SOCIEDAD COOPERATIVA MADRILEÑA - PROSEGUR COMPAÑÍA DE SEGURIDAD - QPT- S.L. - QUALIA - QUALYCION, S.L. - RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, S.A.U. - REDUR/LOZANO TRANSPORTES - REGTSA - RENDYCAL CONSULTORES, S.L. - RENFE OPERADORA - REPSOL YPF, S.A. - SCHINDLER, S.A. - SCHNEIDER ELECTRIC S.A. - SEAT, S.A. - SEIDOR S.A. - SERVICIO DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN TRIBUTARIA DIPUTACIÓN JAÉN - SEUR -SGAE - SGS TECNOS S.A. - SIEMENS - SN SERVICIOS NORMATIVOS, S.A. - SOCIEDAD DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL - SODERCAN (SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE CANTABRIA) - SOLIMAT - MUTUA ACCIDENTES TRABAJO Y ENF. PROF SEG SOC Nº 72 - SOLVAY IBÉRICA, S.L. - SYMBIOSIS CONSULTORES - TEA-CEGOS DEPLOYMENT, S.L. - TECIMAN INTERNATIONAL, S.L. - TELEFÓNICA ESPAÑA, S.A.U. - TELEFÓNICA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO - 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. - TRESORE PROYECTOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EXCELENCIA,SL - TÜV RHEINLAND IBÉRICA INSPECTION, CERTIFICATION & TESTING SA - UMIVALE MATEPSS Nº 15 - UNIÓN ASOCIACIONES Y ENTIDADES ATENCIÓN AL DROGODEPENDIENTE - UNITRONICS COMUNICACIONES S.L. - UNIVERSIDAD ANTONIO DE NEBRIJA - UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA - UNIVERSIDAD CARLOS III - UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN ANTONIO DE MURCIA - UNIVERSIDAD DE A CORUÑA - UNIVERSIDAD DE ALICANTE - UNIVERSIDAD DE ALMERÍA - UNIVERSIDAD DE BURGOS - 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 NAVARRA - UNIVERSIDAD DE OVIEDO - UNIVERSIDAD DE SALAMANCA - 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 POLITÉCNICA DE VALENCIA - UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS - UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS - UNIVERSITAT DE BARCELONA - UNIVERSITAT DE VALÈNCIA - UNIVERSITAT JAUME I - VODAFONE - VP20 MARKETING CONSULTING, S.L. - XEROX - ZARDOYA OTIS, S.A. - ZITEC MANAGEMENT AND PROJECTS, 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 2012

PO.01 CLUB DE EXPERTOS EN CONOCIMIENTO

En el MEI 2011-2013, se establece la necesidad de la creación de un Club de Expertos en Conocimiento.

El presente Proyecto Estratégico como tal, a realizar en 2012, y más allá de lo que es el mantenimiento del Club de Evaluadores y la red de Licenciarios, se ha pospuesto como consecuencia de la priorización acordada por el Comité de Dirección con motivo de la revisión de la Estrategia del CEG.

No obstante, una variante del mismo se va a llevar a cabo en 2013 como parte del Programa CIBE a través de la identificación de expertos en conocimiento en cada una de las áreas de gestión establecidas por la arquitectura de procesos APQC.

Estado Actual: POSPUESTO. Se integra en 2013 como parte del Programa CIBE. Proyecto 2013.06

PO. 02 PLAN ESPECÍFICO PARA LA VINCULACIÓN DE SOCIOS

En los últimos años el CEG viene definiendo como prioridad la orientación hacia el socio. De ahí la necesidad de ofrecer atención personalizada en forma de escucha estructurada y sistemática, para conocer mejor sus necesidades y expectativas. Así como la comunicación de la estrategia y las actividades, con el fin de aumentar la participación de los socios y su nivel de satisfacción.

Se han definido los diferentes segmentos que componen la cartera de socios del CEG (socios líder, consultoras, universidades, sector público y sanidad) y se han desarrollado programas de actuación individualizados para cada uno de los segmentos.

Con el objetivo de monitorizar el grado de vinculación de los socios, se ha elaborado una herramienta, que estamos aplicando al análisis de los socios líder e iremos extendiendo al resto de segmentos. Se ha elaborado teniendo en cuenta la participación del socio en las diferentes actividades que organiza el CEG y la fidelización del socio en función del número y perfil de las personas que se relacionan con el CEG.

Este proyecto como tal, queda concluido y pasa a incorporarse a la gestión de las actividades habituales. No obstante una parte del mismo seguirá desarrollándose en los próximos años a través del proyecto CIBE (Proyecto 2013.06)

Estado Actual: CONCLUIDO.

PO.03 POTENCIAR Y DESARROLLAR FOROS DE INTERCAMBIO

Siendo uno de los servicios más demandados y de interés para los socios, los foros de intercambio han sido renovados con el fin de dotarlos de un mayor valor para los socios y para la sociedad en general.

En este sentido, el proyecto plantea una nueva vía de potenciación de los foros como núcleo de intercambio de conocimiento. Los foros basados en ejes estratégicos se han transformado en temáticos, haciendo hincapié en los principales aspectos de interés para los socios. Las conclusiones de estos nuevos foros, se difunden a través de un White Paper a todos los grupos de interés.

A lo largo de 2012 se han celebrado 3 Foros temáticos tanto en Madrid como en Barcelona (Foro Reforma Laboral, Foro Benchmarking: Gestión de ideas y Foro de Riesgos Empresariales en Redes Sociales).

Éstos se han realizado según el nuevo esquema de los foros, basándose en BBPP de los socios y con la colaboración de un experto en la materia que ha liderado el Foro. Como consecuencia de los foros, se han elaborado y publicado *White Papers* correspondientes a cada uno de ellos.

Para acceder a los contenidos de los White Papers, pincha en el siguiente enlace:

[WHITE PAPERS](#)

Este proyecto como tal, queda concluido y pasa a incorporarse a la gestión de las actividades habituales. Se integra en Proyecto 2013.06

Estado actual. **CONCLUIDO.**

PO.04 PROGRAMA DE BENCHMARKING ENTRE SOCIOS

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 los proyectos PO.01, PO.02, PO.03, PO.04 y PO.06.

En 2012, se han seguido documentando BBPP de los socios líder, alcanzando un total de 117, y se han publicado ya 86 en la página web segmentadas por área de gestión. Además, como consecuencia de ello, se han lanzado los primeros foros temáticos basados en BBPP de los socios.

El CIBE se ha reorientado para ir extendiéndolo a todos los socios, habiéndose presentado el proyecto a los diferentes colectivos (socios líder, universidades, AAPP y consultoras).

Respecto a la formación en Benchmarking, ésta se ha extendido ya a 150 personas y se han puesto en marcha 3 pilotos de Benchmarking, de los que se ha finalizado uno de ellos. Además, se ha desarrollado una metodología propia del CEG para proyectos de Benchmarking *express* y se ha continuado con el piloto de Benchmarking de indicadores.

Estado actual. **EN CURSO.** Proyecto 2013.06

PO.05 REDES SOCIALES Y PLATAFORMAS WEB 2.0

Tanto por demanda de los propios socios, como por las Macrotendencias detectadas en el Think Tank, las Redes Sociales serán uno de los puntos donde el Club deberá concentrar sus esfuerzos de desarrollo.

Los principales hitos realizados durante el ejercicio 2012 han sido:

- Continuidad con las actividades realizadas en las plataformas LinkedIn y Twitter.
- Difusión a través de nuestros medios de comunicación.
- Foro Anual: Acciones específicas a través de las plataformas LinkedIn, Twitter y Facebook.
- Resultados: Número de contactos en LinkedIn (1060). Número de seguidores en Twitter (1530).

Este proyecto como tal, queda concluido y pasa a incorporarse a la gestión de las actividades habituales de comunicación. Sin embargo, una parte de él evoluciona hacia y se integra en el Proyecto Social Business. Proyecto 2013.08

Estado actual. **CONCLUIDO.**

PO.06 FOCALIZAR LA INNOVACIÓN COMO NUEVA VÍA DE DESARROLLO DEL CEG y PO.12 POTENCIAR LA INNOVACIÓN EN PROCESOS

Para materializar el propósito de ambos proyectos en sus dos ámbitos, externo e interno, durante 2012, se ha puesto en marcha un ejercicio de Benchmarking con uno de nuestros socios, líder en innovación, siguiendo la metodología propia del CEG.

Como resultado de dicho ejercicio, hemos documentado un proceso de innovación que incluye un mecanismo de generación y gestión de ideas, que es aplicable interna y externamente. Lo aprendido se aplicará:

- En la plataforma de Social Business, para gestionar las ideas de todos los grupos de interés. Proyecto 2013.08
- En el Proyecto CIBE como nueva vía de desarrollo de la innovación. Proyecto 2013.06
- En nuestro sistema interno de gestión por procesos. Proyecto 2013.01

Estado actual. **CONCLUIDO.**

PO.07 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 2012, se han desarrollado reuniones de trabajo en las que han participado entidades de certificación, licenciatarios, evaluadores, partners territoriales y clientes, cuyos resultados se resumen en:

- Propuesta realizada para extender la vigencia del Sello de Excelencia de 2 a 3 años.
Rechazada por la EFQM
- Lanzamiento de nuevas tarifas más competitivas, ajustando tiempos y optimizando costes, para ser aplicadas a todos los niveles de sello.
- Creación de tarifas específicas para organizaciones de menos de 25 empleados.
- Revisión de la documentación y simplificación de los procesos para todos los niveles, facilitando el acceso y la renovación.

Adicionalmente, se han materializado nuevas alianzas, en 2012 con ACADE, encaminadas a incrementar los sellos, en este caso en el sector educativo.

Estado actual. EN CURSO. Continuidad en 2013. Proyecto 2013.05

PO.08 CREACIÓN DE UNA PROPUESTA DE VALOR ESPECÍFICA PARA PYMES

Si bien en el pasado el CEG realizó diversas aproximaciones a las PYMES, en el nuevo marco estratégico deberá prestar especial atención al desarrollo de una propuesta de valor específica y adaptada a las PYMES.

Durante el año 2012 se han realizado los siguientes avances:

- Elaboración de una Herramienta de Autodiagnóstico PYMES validada en varios proyectos piloto con PYMES y que en el 2013 se integrará en PERFIL.
- Desarrollo de un Plan de Marketing y Comunicación para dar a conocer la propuesta de valor específica para PYMES, especialmente orientado a las organizaciones de la Plataforma de Consultoras
- Elaboración de una primera versión de herramientas de Sensibilización en PYMES

Estado actual. EN CURSO. Se integra en Proyecto Desarrollo CEG. Proyecto 2013.07

PO.09 CONTRIBUIR A DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS

Hemos detectado que existe una mayor demanda de formación en formato on-line 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. Por otra parte, vemos que existe un potencial realmente 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.

En el año 2013 nuestros objetivos son:

- Desarrollar e incorporar al menos 4 nuevos cursos, además de los 2 ya existentes.
- Formar a más de 600 alumnos.
- Abrir el mercado iberoamericano

Para alcanzar estos objetivos estamos firmando un acuerdo con una entidad especializada que se encargará del desarrollo y la comercialización. Los contenidos de los cursos serán entregados por CEG, que mantendrá la propiedad intelectual de los mismos. Los contenidos serán completados con recursos didácticos tanto escritos como audiovisuales de la citada entidad, quien procederá a digitalizar los contenidos en su Factoría eLearning, e incorporar los recursos necesarios para la utilización en formato multimedia y en modalidad eLearning, en su Campus Virtual.

Estado actual. REORIENTADO. Consecuencia de la priorización acordada por el Comité de Dirección con motivo de la revisión de la Estrategia del CEG. El proyecto queda integrado en el nuevo Proyecto e-learning. Proyecto 2013.04

PO.10 INTENSIFICAR EL CRECIMIENTO DEL CEG

Para garantizar la sostenibilidad del CEG es importante:

- Desplegar y potenciar la presencia en toda la geografía
- Crecer en número de socios y en nuevos sectores
- Incrementar la demanda de productos y servicios a nivel nacional e incluso algunos de ellos a nivel internacional.

En 2012 se ha desarrollado:

- Un mapa de crecimiento por geografías, sectores y tamaño de las organizaciones
- Nuevas formas de adhesión para socios de fuera de Madrid, generalmente PYMEs
- Un mapa de alianzas territoriales

Estado actual. EN CURSO. Se integra en Proyecto Desarrollo CEG. Proyecto 2013.07

PO.11 POTENCIAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Con la finalidad de dar respuesta a las necesidades operativas del CEG, de nuestros socios y de los colaboradores que integran la Secretaría General, se pone en marcha este proyecto centrado en el desarrollo e implantación de nuevos marcos y/o enfoques de gestión de RR.HH. alineados con el plan estratégico del CEG.

El resultado final será una estructura organizativa más motivada, competente y con un alto rendimiento operativo. Se pondrán en marcha dos proyectos paralelos e interrelacionados entre sí: Certificación EFR y Desarrollo de un Nuevo Marco de Competencias.

Durante el ejercicio 2012, se ha realizado:

- Integración de la gestión EFR (Empresa Familiarmente Responsable) como parte del Proceso PERSONAS.
- Renovación del Certificado EFR. Rango puntuación 850-900 puntos.
- Desarrollo nuevo Marco de Competencias interno, en colaboración con una organización líder en dicha disciplina.

Aunque inicialmente no estaba contemplado en el proyecto, en 2012 hemos tenido que poner en marcha un proceso de reestructuración interno con el objeto de poder afrontar el impacto de la situación económica actual en nuestro presupuesto anual. Las principales medidas adoptadas han sido:

- Reducción voluntaria de un 10% de la retribución fija.
- Reestructuración interna: tres despidos y cambios en las responsabilidades y procesos asignados a los colaboradores que integran la secretaría general.
- Programa de reducción de costes estructurales.

Estado actual. EN CURSO. Se integra en Proyecto Excelencia Interna. Proyecto 2013.01

PO.13 TIC'S, BBDD, SISTEMA INFORMÁTICO INTERNO Y SISTEMA DE GESTIÓN

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 2012 han sido:

Fase I: Planificación del Sistema ERP.

- Análisis de requerimientos de los procesos operativos
- Definición de estándares
- Definición Prototipo I
- Diseño Técnico – Modelo de Datos y Documentos de Especificación Funcional
- Diseño Migración de Datos – Estudio Previo.

Fase II: Realización de la migración y externalización del correo electrónico.

Estado actual. EN CURSO. Continuidad en 2013. Proyecto 2013.03

PO. 14 GESTIONAR NEGOCIO Y PERSONAS EN EL SIGLO XXI

Estado actual. POSPUESTO. Consecuencia de la priorización acordada por el Comité de Dirección con motivo de la revisión de la Estrategia del CEG.

PO.15 DESARROLLO DE PROGRAMAS CON LA EFQM

Durante 2012, hemos venido realizando además de las actividades habituales con la EFQM, otras nuevas tales como 3 site visits (Sanitas, REGTSA y CEG) y 1 evento en colaboración en Pamplona.

Estado actual. CONCLUIDO. Este proyecto como tal, queda concluido y pasa a incorporarse a la gestión de las actividades habituales de eventos. Sin embargo, una parte de él evoluciona hacia y se integra en el Proyecto CIBE. Proyecto 2013.06

PO.16 PLAN DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SOCIOS

Estado actual. POSPUESTO. Consecuencia de la priorización acordada por el Comité de Dirección con motivo de la revisión de la Estrategia del CEG.

PO. 17 POTENCIAR LA MARCA CEG

Proyecto estratégico centrado en potenciar y difundir la Marcar del Club.

En 2012, se diseña el Foro Anual 2013 del CEG con el objetivo de asociar la marca España con la Excelencia.

Estado actual. CERRADO. Consecuencia de la priorización acordada por el Comité de Dirección con motivo de la revisión de la Estrategia del CEG, queda pospuesto para años sucesivos.

PO.18 ALCANZAR UNOS DE LOS RECONOCIMIENTOS O PREMIOS EFQM

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 en 2012 se han ido poniendo en marcha.

En 2012 se ha realizado también una evaluación externa con evaluadores europeos, con el objetivo de presentar la evolución de todos los planes y comprobar los avances realizados.

En 2013 el CEG volverá a apostar por la renovación de su sello de excelencia europea 500+

Estado actual. EN CURSO. Continuidad en 2013. Proyecto 2013.01

PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2013							
		P. Operativos 2011-2012					
2013.01	Excelencia Interna	P0.06	P0.11	P0.12	P0.18		
2013.02	Gestión de Riesgos	-	-	-	-	-	-
2013.03	Proyecto TIC	P0.13					
2013.04	Proyecto e-learning	P0.09					
2013.05	Proyecto Potenciar Esquema de Reconocimiento	P0.07					
2013.06	Programa CIBE	P0.01	P0.02	P0.03	P0.04	P0.06	P0.15
2013.07	Proyecto Desarrollo CEG	P0.08	P0.10				
2013.08	Proyecto Social Business	P0.05	P0.06				

Debido al impacto de la crisis en la estructura organizativa de la Secretaría General, mencionado dentro del proyecto P0.11, se ha procedido a revisar el conjunto de proyectos estratégicos previstos para el período 2012-2013. Algunos de los inicialmente contemplados nos vemos obligados a posponerlos y otros han sido agrupados para concentrar esfuerzos.

En este cuadro, se señalan los proyectos estratégicos que estarán en curso durante 2013 y la trazabilidad entre estos y los incluidos en el Marco Estratégico Institucional 2011-2013.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Para visualizar los documentos que componen el Cierre del Ejercicio 2012, 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 2012](#)

PRINCIPALES RESULTADOS 2012

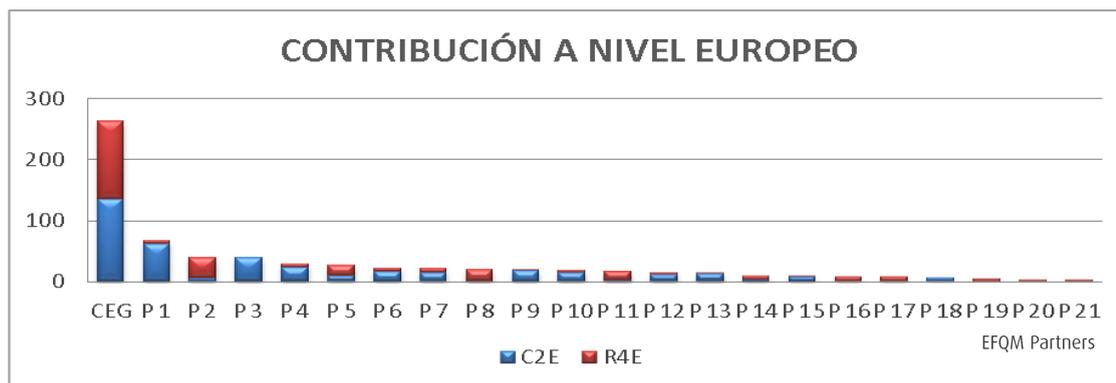
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SOCIOS



NÚMERO DE SELLOS VIGENTES (POR NIVELES)



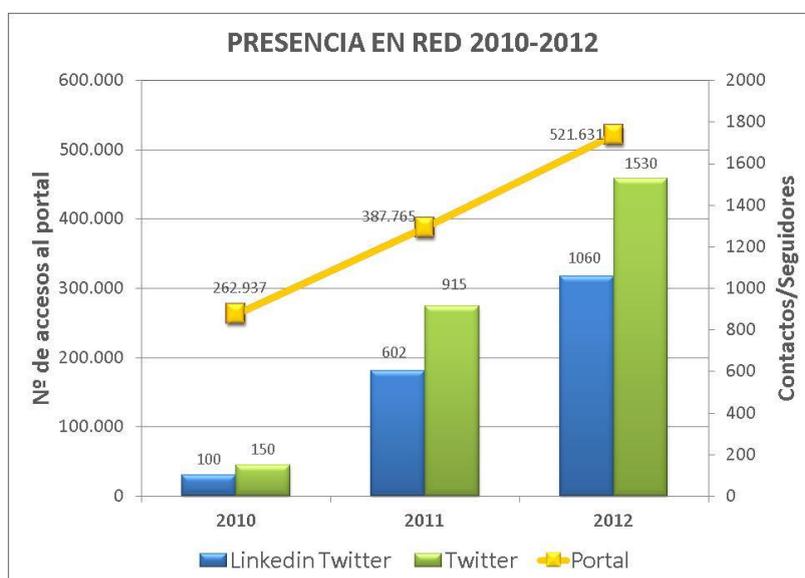
CONTRIBUCIÓN A NIVEL EUROPEO (LOEs otorgados 2012)



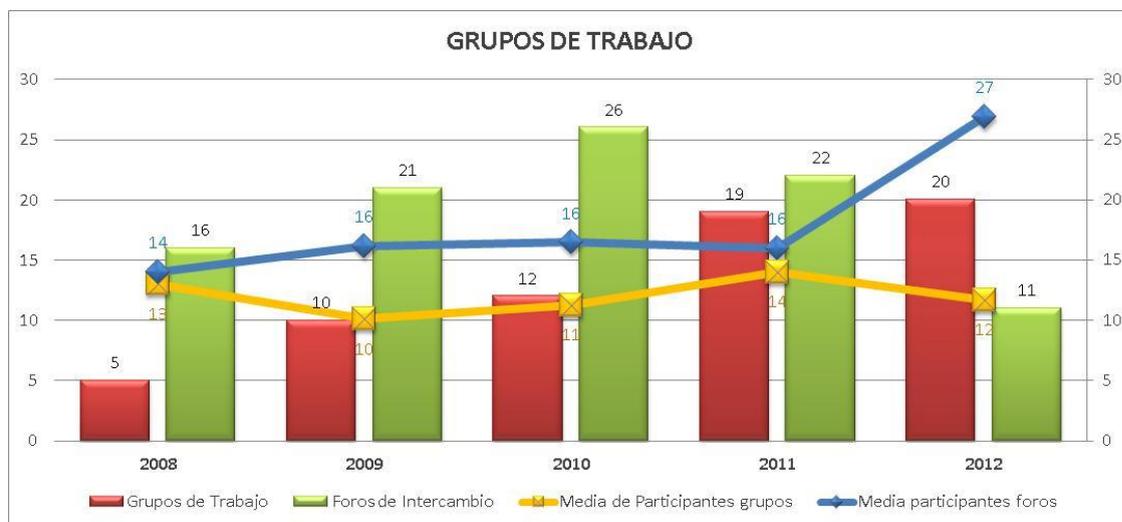
PROFESIONALES ACREDITADOS: LICENCIATARIOS Y EVALUADORES



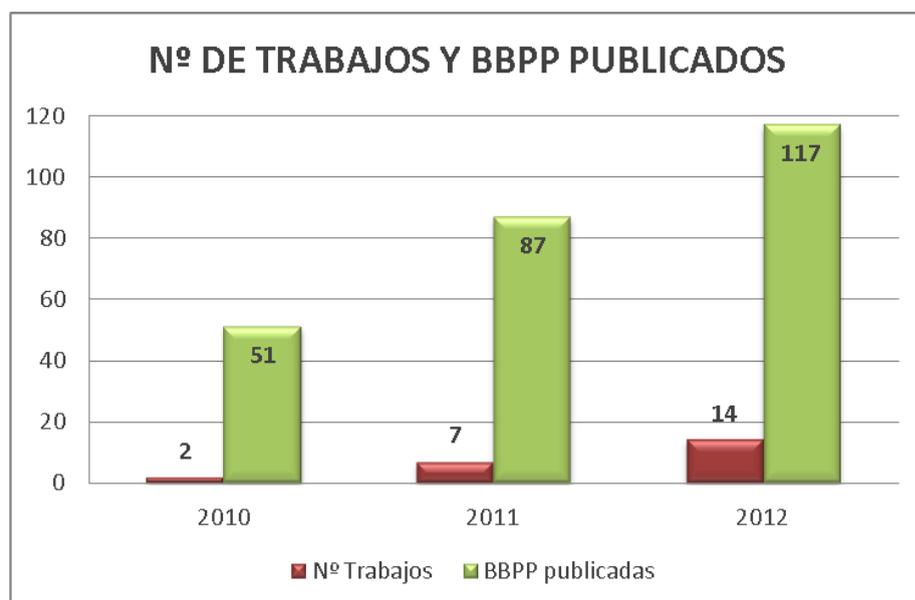
PRESENCIA EN RED Y RRSS



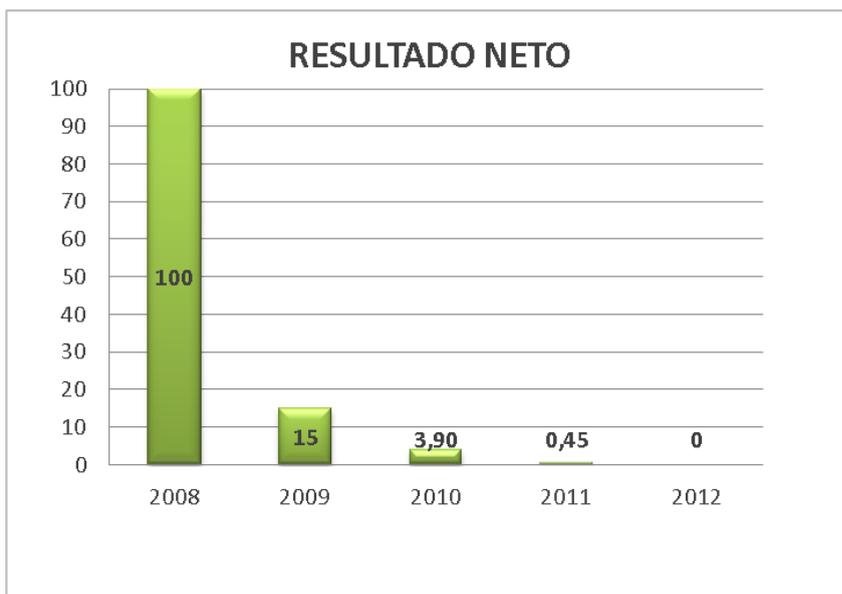
PARTICIPACIÓN EN FOROS Y GRUPOS DE TRABAJO



NÚMERO DE TRABAJOS Y BBPPs PUBLICADOS



RESULTADO NETO



EXCELENCIA INTERNA



ACTIVIDADES 2012

MMCC



EXECUTIVE EXCELLENCE
Mensual



NEWSLETTER EXECUTIVE
EXCELLENCE
Quincenal



VISION.com
Quincenal

PERFILES CORPORATIVOS

Social Media / Iconos Web



ÓRGANOS DE GOBIERNO Y GESTIÓN

ÓRGANOS GOBIERNO	LUGAR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ÓRGANOS DE GOBIERNO													
Asamblea General	Madrid				53								
Comité de Gobierno (1º y 2º)	Madrid				25								26
Comisión Permanente	Madrid			11						15		13	
ENCUENTROS EN LA CUMBRE													
Encuentros en la Cumbre	Madrid		30				20					24	
	Barcelona					19							14
Nº TOTAL REUNIONES		11	0	1	1	2	1	1	0	0	1	0	2

Tabla 1. Calendario de reuniones celebradas durante el año 2012 / Número de Asistentes por evento

EVENTOS

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

EVENTOS	LUGAR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS & JORNADA DE BUENAS PRÁCTICAS													
Ford	Valencia		150										
Xerox	Madrid					50							
Siemens	Madrid						82						
Jornada de BBPP - Banesto	Madrid									95			
TALLERES													
Metodologías para el análisis experiencia de clientes _Madison	Madrid	20											
Nuevos retos en experiencia de clientes _TMI	Madrid												17
EFQM SITE VISIT													
Sanitas Hospitales	Madrid	48											
REGTSA	Salamanca		70										
CEG					21								
SESIONES DE BIENVENIDA													
Sesión de Bienvenida	Madrid						9						
OTROS													
Jornada ITESS	Barcelona	—											
Foro Anual	Madrid			506									
Presentación Marco ESR	Alcobendas						92						
Jornada Índice Innovación Altran	Madrid						—						
V Jornada anual de BBPP	Valencia							133					
Congreso Iberoamericano - Fundibeq	Madrid									211			
Claves para una gestión excelente Empresa, Política y Medios - APD	Pamplona									163			
Ética en los Negocios - 3M	Madrid											—	
Ética en los Negocios - 3M	Madrid												61
Nº TOTAL EVENTOS		19	3	2	1	1	1	4	1	0	3	0	1

Tabla 2. Calendario de eventos celebrados durante el año 2012 / Número de Asistentes por evento

FORMACIÓN

Los Programas Profesionales desarrollados por el Club Excelencia en Gestión, son una plataforma formativa, que permite a los profesionales, abordar el mundo de la Gestión y la Excelencia, desde una perspectiva eminentemente práctica.

Cubrimos distintos ejes formativos impulsores de modelos de Gestión que fortalecen la Innovación, la Excelencia y el Liderazgo Emprendedor en las Organizaciones.

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

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

FORMACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
FORMACIÓN ABIERTA													
Formación Básica del Evaluador	11												
PS - DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	10												
Formación Básica del Evaluador		6											
Benchmarking de Procesos-Formación de Benchmarkers		20											
Metodología de Autoevaluación y Herramienta Perfil		6											
PS - Gestión por Procesos		10											
Evaluador EFQM - nivel Acreditado 2010		6											
Evaluador EFQM - nivel Acreditado 2010			5										
Ruta hacia la Excelencia			4										
Ruta hacia la Excelencia			7										
Formación Básica del Evaluador			7										
PS - Indicadores Clave			16										
PS - Gestión de Proyectos				8									
Evaluador EFQM Nivel Acreditado				4									
PS - Gestión de la Mejora e Innovación					5								
Formación Básica del Evaluador					5								
Formación Básica del Evaluador						5							
Redacción de Memorias						5							
Evaluador EFQM - nivel Acreditado 2010						6							
PS - Indicadores Clave						8							
Evaluador EFQM (Nivel Acreditado)						4							
Formación Básica del Evaluador								6					
Evaluador EFQM - nivel Acreditado 2010								7					
Formación Básica del Evaluador									6				
Gestión por Procesos										11			
Evaluador EFQM - nivel Acreditado 2010										6			
Evaluador EFQM Nivel Acreditado 2010										4			
Planes de Acción después de una Autoevaluación											4		
PS - Indicadores Clave											13		
Ruta hacia la Excelencia											3		
Benchmarking de Procesos-Formación de Benchmarkers											6		
Evaluador EFQM - nivel Acreditado 2010											5		
Nº TOTALCURSOS	32	2	5	5	2	2	5	0	0	2	4	5	0

Tabla 3. Calendario de formación abierta / Número de Asistentes por curso

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	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
FORMACIÓN A DOMICILIO													
Formación Básica del Evaluador			13										
Evaluador Memoria Estructurada 300+ 400+			10										
Metodología de Autoevaluación con Perfil			9										
Introducción a la Gestión de la Innovación			17										
EFQM - Varios				21									
Ruta hacia la Excelencia								10					
Taller de la Gestión de la Innovación											10		
Formación Básica del Evaluador											8		
Ruta hacia la Excelencia											19		
Gestión y Mejora de Procesos											9		
Evaluador EFQM Nivel Acreditado 2012												7	
FORMACIÓN CLUB DE EVALUADORES													
Evaluador Memoria Estructurada 300+ 400+			18										
Evaluador Memoria Conceptual 2005+				16									
Coordinador de Evaluaciones							7						
FORMACIÓN LICENCIATARIOS													
Ruta hacia la Excelencia						13							
Liderazgo para la Excelencia							14						
Nº TOTALCURSOS	12	0	4	1	2	1	1	1	0	1	0	4	1

Tabla 4. Calendario de formación a domicilio y profesionales acreditados / Número de Asistentes por curso

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



- ACTUALIZACIÓN AL MODELO EFQM 2013
01/12/2012
- FORMACIÓN BÁSICA DEL EVALUADOR ON-LINE
23/05/2012
- METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN CON
PERFIL ON-LINE
23/05/2012

Alumnos

102

59

17

FOROS DE INTERCAMBIO

Los “Foros de Intercambio” son un conjunto de grupos formados por directivos pertenecientes a las empresas socias del CEG, los cuales, organizados alrededor de diferentes temáticas, se reúnen periódicamente para intercambiar experiencias y conocimientos en gestión, y de esta forma, mejorar la competitividad de las organizaciones a las que representan y las competencias propias. Son a su vez una oportunidad para el encuentro de profesionales de la misma área y pertenecientes a diversos sectores, creando un marco de confianza mutua y duradera.

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	LUGAR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
FOROS SECTORIALES													
Foro de Universidades	Oviedo		26										
	Castellón											55	
Foro de Excelencia en Sanidad	Madrid		32										
Foro de Administraciones Públicas	Madrid			23		67							18
FOROS TEMÁTICOS													
Implicaciones de la Reforma del Mercado Laboral en el Ámbito Empresarial	Madrid			19									
	Barcelona									27			
RSE a la estrategia de la organización	Barcelona				22								
Benchmarking. Gestión de Ideas	Madrid									33			
	Barcelona											40	
Riesgos Empresariales en las Redes Sociales	Madrid											23	
Nº TOTAL FOROS	12	0	2	2	1	1	0	0	0	2	0	3	1

Tabla 5. Calendario de reuniones de Foros de Intercambio / Número de Asistentes por foro

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