



BASES E INSTRUCCIONES DEL SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA SIMPLIFICADA

2024



**EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO**

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE

**KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA**

1. EL MODELO DE EVALUACIÓN
2. PROPÓSITO DEL SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA
3. REQUISITOS PARA SOLICITAR LA EVALUACIÓN EXTERNA SIMPLIFICADA
4. PROCESO DE EVALUACIÓN SIMPLIFICADA
5. CALENDARIO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN
6. CONFIDENCIALIDAD

ANEXO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

ANEXO 2: POSIBLE CONTENIDO DE LA DOCUMENTACIÓN SOBRE GESTIÓN

ANEXO 3: FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN SIMPLIFICADA

El propósito de este documento es informar sobre las condiciones y el proceso a seguir por las organizaciones que deseen recibir el servicio de Evaluación Externa simplificado de EUSKALIT. Un proceso que da acceso al reconocimiento A de Bronce.



1.- EL MODELO DE EVALUACIÓN

Se utilizará como modelo o referencial para la evaluación el **Modelo de Gestión Avanzada 2023**, disponible en www.euskalit.net

2.- PROPÓSITO DEL SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA

El propósito del Servicio de Evaluación Externa de EUSKALIT es apoyar a las organizaciones vascas en su camino de mejora de la competitividad.

Por ello, uno de los principales valores que reciben las organizaciones evaluadas es el Informe que realiza el equipo de evaluación, externo e independiente, identificando los puntos fuertes y las áreas de mejora de su gestión.

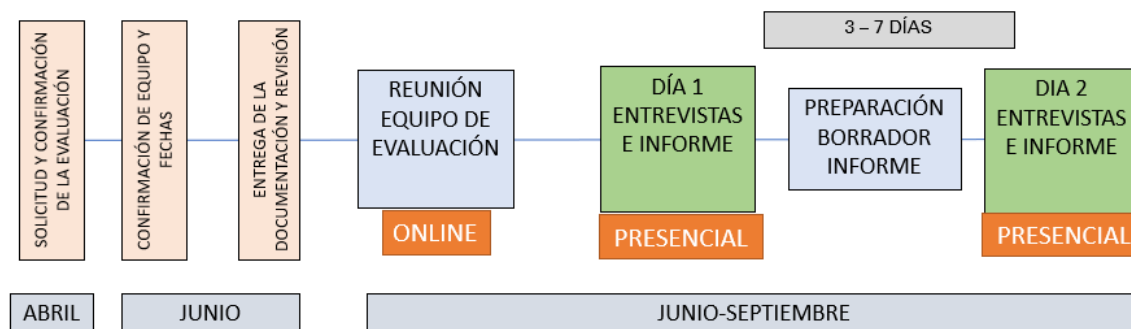
Además, las organizaciones, una vez obtenido el reconocimiento, pasan a formar parte del [Club de Gestión Avanzada](#) del que forman parte más de 300 organizaciones con reconocimientos a la gestión.

3.- REQUISITOS PARA SOLICITAR LA EVALUACIÓN EXTERNA SIMPLIFICADA

Para recibir la evaluación simplificada es **condición indispensable** que la organización cumpla todos los requisitos que se señalan a continuación:

- A. Pueden solicitar el servicio de Evaluación Externa todas las organizaciones públicas o privadas de la **Comunidad Autónoma del País Vasco**, así como las unidades de negocio de grandes organizaciones que dispongan de capacidad de gestión suficiente en todos los elementos del Modelo de Gestión Avanzada y que desarrollen más del 50% de su actividad en la CAPV.
- B. **Es necesario ser entidad colaboradora de EUSKALIT**. Ver en la web las condiciones <http://www.euskalit.net/nueva/index.php/es/como-hacerse-colaborador/como-hacerse-colaborador>
- C. El equipo directivo de la organización solicitante debe haber recibido **suficiente formación** en Modelos y herramientas de gestión avanzadas y existe un compromiso con la gestión avanzada por parte de la dirección de la organización. Igualmente, es necesario que **al menos una persona con responsabilidad en la gestión de la organización participe en el Club de Evaluación de EUSKALIT** y haya participado en algún proceso de diagnóstico (contraste externo o evaluación externa), en los últimos 5 años, para que conozca de manera directa la filosofía y las características de estos procesos de mejora.
- D. La organización debe contar con el **Diploma a la Gestión Avanzada**. Esto implica haber realizado, al menos en dos ocasiones, **reflexiones/autoevaluaciones sobre la gestión global** de su organización, con una dedicación suficiente y de forma rigurosa y **con mejoras en la gestión de la organización entre ellas**. Además, al menos la **última** de las reflexiones globales se debe haber realizado utilizando el **Modelo de Gestión Avanzada**.
- E. Haber realizado al menos un proceso de reflexión estratégica, **en vigor en la actualidad**, y **haberlo desplegado** a través de un plan operativo o de gestión anual. Desplegado en los últimos 3 años como mínimo (el año de la solicitud de evaluación podría ser ese tercer año).
- F. Tener una **sistemática de recogida de la percepción de clientes y personas** de la organización (a través de encuestas, grupos focales, entrevistas, etc.), y haber puesto en marcha **acciones de mejora** derivadas de la misma.
- G. Tener definido el grupo de interés **Sociedad** para la organización y tener unos objetivos, sistema, proceso, plan, equipo... para gestionar el compromiso con la misma y la sostenibilidad **Medioambiental**.
- H. Tener definido el concepto de **Innovación** para la organización y tener unos objetivos, sistema, proceso, plan, equipo...para gestionarlo.
- I. Gestionar **indicadores relevantes en los 5 elementos de acción** del Modelo de Gestión Avanzada (Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad e Innovación).

4.- PROCESO DE EVALUACIÓN SIMPLIFICADA



1. Solicitud y confirmación de la evaluación

La dirección de la organización deberá cumplimentar el formulario de **SOLICITUD DEL SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA** (en la Web de EUSKALIT), **aceptando las condiciones del proceso de evaluación y marcando que cumple con los requisitos establecidos**.

A la recepción de la solicitud, la organización recibirá un e-mail automático de confirmación y en unos días EUSKALIT se pondrá en contacto con cada organización para contrastar los requisitos de evaluación y aclarar dudas respecto al proceso de evaluación. Una vez realizado ese contacto, EUSKALIT confirmará que se va a prestar el servicio de evaluación externa.

Para realizar la evaluación, EUSKALIT cuenta con el Club de Evaluación, grupo constituido por profesionales y personal de dirección de diversos sectores de actividad, con sólida formación en modelos y herramientas de gestión avanzada, que colaboran con EUSKALIT de forma altruista en la prestación de este servicio.

2. Confirmación de equipo de evaluación y fechas para las entrevistas

EUSKALIT seleccionará, de entre las personas de su Club de Evaluación, a aquellas que considere adecuadas para evaluar la organización solicitante, la cual dará su conformidad al equipo de evaluación propuesto. La organización podrá pedir el cambio de alguna de las personas del equipo si existiese incompatibilidad manifiesta (competencia directa, parentesco, etc.) que pudiese condicionar el trabajo de evaluación. Esta incompatibilidad deberá ser verificada por EUSKALIT. No se podrá realizar una recusación a un colectivo completo (por ejemplo, a todo un sector como de la consultoría, o a las entidades públicas, o a las privadas, etc.).

El equipo se compondrá de 3-4 personas. Se intentará que en todas las evaluaciones participe alguna persona con conocimiento del sector de actividad de la organización evaluada.

EUSKALIT realizará las labores de coordinación entre el equipo evaluador y la organización solicitante del servicio y hará de garante de que el servicio de evaluación externa se desarrolla conforme al proceso establecido.

En cuanto a las fechas para los días de evaluación, la organización podrá elegir si desea realizar las entrevistas en julio o en septiembre. Posteriormente, será EUSKALIT quien se encargue de cerrar la fecha exacta con el equipo de evaluación y la organización evaluada.

3. Entrega de la documentación y revisión de la misma por parte de Euskalit

Como el objetivo de la evaluación es apoyar a las organizaciones vascas en su camino de mejora de la competitividad, a través de un informe que recoja los principales puntos fuertes y las áreas de mejora de su gestión, es necesario que el equipo de evaluación comprenda las prioridades de la organización, su estructura de funcionamiento, sus formas de hacer, la lógica de sus estrategias, planteamientos, indicadores, mejoras realizadas, los resultados logrados, etc.

Para ello, la organización deberá presentar una documentación previa que el equipo de evaluación analizará antes de las entrevistas de la evaluación, que recoja la información principal sobre las actividades, grupos de interés, estructura, prioridades, prácticas de gestión, indicadores relevantes... de la organización.

Posteriormente, el equipo de evaluación se entrevistará con las personas de la organización, con el fin de comprender las prácticas de gestión y la situación de la gestión en los 6 elementos del Modelo de Gestión Avanzada. Esta es la parte más importante del proceso de evaluación, ya que servirá para que el equipo y la organización intercambien la información, se aclaren las dudas generadas, y se identifiquen y consensuen las principales fortalezas y áreas de mejora.

La documentación a presentar será la siguiente y no deberá superar las 100 páginas:

<p>1. Presentación de la organización:</p> <p>Documento con la descripción de actividades, productos y servicios principales, clientes, nº de personas, nº de centros de trabajo, etc., completando el documento "Presentación de la organización". 10 páginas como referencia. Ver ANEXO 1</p>
<p>Videos (OPCIONAL)</p> <p>En los que la organización cuente o muestre aspectos interesantes de proyectos, dinámicas o cuestiones que tengan y puedan aportar valor al equipo, y complemente la documentación, aprovechando videos ya existentes en la organización.</p> <p>Se presentará una página adicional con los enlaces y un resumen del contenido de cada uno de ellos. No recomendamos que cada video dure más de 3 minutos. Máximo de 10 minutos entre todos los videos.</p>
<p>2. La organización podrá anexar documentación de uso habitual que amplíe la información recogida en el documento "Presentación de la organización". VER ANEXO 2. Entre esta documentación anexa deberá estar obligatoriamente:</p> <ul style="list-style-type: none">- Índice de la documentación anexada, por elementos, para facilitar la lectura y búsqueda.- Organigrama.- Mapa de procesos.- Cuadro/panel de indicadores y objetivos.- Extracto/resumen o índice del Plan estratégico y del plan de gestión- Informe del último contraste externo- Indicadores: los clave en los 5 elementos más los que gestionen y sean relevantes.
<p>3. Autoevaluación detallada incluyendo información relevante en los puntos fuertes y áreas de mejora, por elemento y como mínimo con un punto fuerte o un área de mejora de cada subelemento. Esta autoevaluación se realizará teniendo como base el Informe del último contraste externo y debería recoger los avances realizados desde entonces. VER ANEXO 3</p>

La documentación (la presentación, la autoevaluación y la documentación de gestión anexa) se subirá a la aplicación web de Euskalit en formato PDF, para garantizar una correcta visualización e impresión de la misma. El tamaño de letra de esta documentación (presentación, anexos y autoevaluación), deberá ser arial 11 o equivalente. EUSKALIT verificará que la documentación sea la más adecuada y dará el visto bueno a la organización.

4. Análisis de la documentación por parte del equipo y preparación de la evaluación

Una vez entregada la documentación al equipo de evaluación, éste la analizará y preparará las entrevistas con la organización, para corroborar los puntos fuertes y áreas de mejora identificados por la organización y contrastar y aclarar las dudas que puedan tener. Para ello...

- Para comenzar el proceso, se realizará una reunión online del equipo de evaluación, con el objetivo de conocerse, repartir elementos y planificar correctamente la evaluación.
- Todas las personas del equipo de evaluación analizarán la documentación enviada por la organización
- Se repartirán los 5 elementos de acción del Modelo de Gestión avanzada entre las personas del equipo, de forma que cada persona será responsable de hacer una propuesta previa de puntos fuertes, áreas de mejora y principales dudas a aclarar en uno de los elementos del modelo de gestión avanzada.
- Posteriormente, el resto del equipo leerá estas propuestas y hará sus aportaciones antes de las entrevistas.

Antes de ir a la organización, el equipo hará una nueva reunión online para planificar las entrevistas.

5. Entrevistas con la organización y preparación del informe

Durante las reuniones con la organización, que se realizarán en dos días, el equipo podrá ver la coherencia del planteamiento, el despliegue y las mejoras y revisiones realizadas en los elementos de la gestión. El equipo directivo de la organización estará presente durante los dos días de la evaluación. Además, se realizarán entrevistas a otras personas de la organización, que sean apropiadas para conocer mejor el funcionamiento de la organización y los diferentes elementos de la gestión.

Entre elemento y elemento es recomendable que el equipo de evaluación haga un resumen de los puntos fuertes y áreas de mejora, para garantizar que se está recogiendo la información de manera adecuada.

Durante la tarde del primer día de entrevistas, liderado por cada responsable, el equipo pondrá en común los puntos de vista sobre los elementos trabajados esa mañana, para tener una redacción de los puntos fuertes y áreas de mejora en la plataforma y planificará las entrevistas del segundo día.

Si durante los dos días de entrevistas surge cualquier duda sobre el proceso, se contactará rápidamente con EUSKALIT, con la persona coordinadora de la evaluación.

A continuación, se presenta un ejemplo de agenda, que podrá ser adaptada para cada organización evaluada:

DÍA 1	
8:55-9:00	Llegada del equipo a la organización
9:00-9:20	Equipo de evaluación y el Equipo Directivo + XXXX – Presentaciones y agenda
9:20-9:45	Visita a la organización
9:45-11:30	ESTRATEGIA (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)
11:30-12:00	Descanso y café con personas de la organización evaluada
12:00-13:30	CLIENTES (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)
13:30-15:00	Almuerzo con personas de la organización evaluada
15:00-16:30	PERSONAS (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)
16:30-17:30	Solo equipo intercambia información recogida y planifica 2º día. Si hay que ajustar agenda 2º día se comunica a la organización

DÍA 2		
8:55-9:00	Llegada del equipo a la organización	
9:00-9:05	Repaso rápido de la agenda del día	
9:05-10:00	INNOVACIÓN (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)	
10:00-10:45	SOCIEDAD (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)	
10:45-11:15	Descanso y café con personas de la organización evaluada	
11:15-11:45	Entrevista con personas que no hayan participado hasta el momento (visión global de la organización/despliegues)	Entrevista con personas que no hayan participado hasta el momento (visión global de la organización/despliegues)
11:45-12:30	RESULTADOS de la organización	
12:30-13:15	Equipo de evaluación prepara mensajes importantes para la Visión global, principales conclusiones, pasos a dar, ideas o herramientas para avanzar...	
13:15-14:30	Equipo comparte con la organización las principales conclusiones priorizadas y herramientas o ideas de mejora.	
14:30	Despedida del equipo de evaluación y la organización (opcional almuerzo)	

6. Finalización del informe:

Tras los días de entrevistas con la organización, el equipo de evaluación consensuará en una reunión online el informe de evaluación y lo dará por definitivo.

El **Informe de Evaluación** incluye estos dos apartados:

- Visión global de la organización:
 - Evolución de la organización. cuestiones a tener en cuenta para seguir avanzando en el futuro, siguientes pasos a dar...
 - Transparencia y actitud constructiva durante la evaluación.
 - Principales conclusiones.
- Visión detallada, por elementos: Puntos fuertes y aquellos aspectos a seguir trabajando y reforzando en los 6 elementos del Modelo de Gestión Avanzada.

EUSKALIT hará llegar el Informe a la organización.

5.- CALENDARIO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

FECHAS	ACTIVIDAD
Hasta el 10 de abril de 2024	Rellenar en la web de EUSKALIT el documento de Solicitud del Servicio de Evaluación Externa. Completar en la web de EUSKALIT: www.euskalit.net
marzo-mayo	Reunión entre Euskalit y la organización que ha solicitado la evaluación, para contrastar cumplimiento de requisitos de evaluación, aclaración de dudas y fijación de fechas para evaluar.
30 de mayo (para las organizaciones que se evalúen en julio) 27 de junio (para organizaciones que se evalúen en septiembre)	Fecha final para aportar la documentación a EUSKALIT en formato PDF a través de la herramienta web.
Junio-septiembre	Reunión previa equipo de evaluación y dos días de entrevistas presenciales con equipo directivo y otras personas de la organización
Diciembre	Gala de entrega de los reconocimientos a la Gestión Avanzada

6.- CONFIDENCIALIDAD

El Informe de la Evaluación Externa será tratado de manera confidencial. Esa información únicamente estará disponible para el equipo evaluador y EUSKALIT. Todas las personas del equipo de evaluación firman un documento de confidencialidad por el que se comprometen a no hacer públicas las informaciones a las que pueda acceder durante el proceso de evaluación. EUSKALIT tomará todas las acciones razonables para que se mantenga dicha confidencialidad y tomará las medidas oportunas si entiende que se ha producido una pérdida de la misma. En cualquier caso, EUSKALIT no puede asumir la responsabilidad de cualquier perjuicio que pueda ocasionarle a la organización solicitante la ruptura de este compromiso de confidencialidad por parte del equipo de evaluación.

ANEXO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (5-10 páginas como referencia)

Recomendamos que esta presentación se estructure en base a los 5 elementos de acción y que se haga referencia a la documentación que la organización presente.

- Nombre de la organización, año de inicio de actividades, figura jurídica: Sociedad anónima, cooperativa, sociedad pública... Número o tipo de accionistas/propietarios/patronato, Organización independiente/parte de un grupo (relación con el mismo, capacidad de gestión)
- Nº y dirección de los centros de trabajo

ESTRATEGIA:

- Modelo organizativo: Estructura y/o organigrama, Mapa de procesos/proyectos, nº de personas en la organización, órganos de decisión, estructura de principales reuniones de gestión.
- Sector/es de actividad de la organización y principales productos y/o servicios (descripción, número y/o tipo, importancia para el futuro, importancia en cuanto a coste y beneficio)
- Mercado/s actuales en los que trabaja y potenciales (cuotas de mercado, importancia futura) y cliente/s actuales y potenciales (descripción, número y/o tipología de clientes, importancia para el futuro...)
- Competidores (número, tipo de competencia y nombre de los principales)
- Otros grupos de interés: Aliados, proveedores...
- Se ha definido Misión, Visión y Valores de la organización, Retos estratégicos, Principales ventajas competitivas / Factores críticos de éxito.
- ¿Cuántas personas han participado en la última reflexión estratégica? ¿Brevemente, cuál ha sido el proceso?
- Principales indicadores y objetivos o metas de la organización: estratégicos, ventas, facturación, absentismo, formación, innovación...de los 5 elementos.
- Cultura de la evaluación: Autoevaluaciones realizadas, contrastes externos y evaluaciones externas recibidas. Principales certificados, reconocimientos, premios y años de obtención. Hitos en la Gestión.

CLIENTES:

- Nº de encuestas de clientes realizadas (desde cuándo).
- Herramientas de planificación, producción y gestión de los clientes.
- Gestión de empresas proveedoras.
- Gestión económico-financiera.

PERSONAS:

- Nº de mediciones de satisfacción de personas realizadas (desde cuándo).
- ¿Se planifica la formación de las personas?
- ¿Se han definido las funciones, perfiles, competencias...? ¿Existe un plan de desarrollo?
- ¿Existe una definición de liderazgo y se evalúa el mismo?

SOCIEDAD E INNOVACIÓN

- Planteamiento respecto al grupo de interés "Sociedad"
- Gestión medioambiental.
- Planteamiento/Estrategia sobre la Innovación.

Las preguntas que se recogen en este listado tienen como objetivo obtener la máxima información de la organización, por lo que no tener respuesta a alguna de las preguntas no es lo relevante.

Además de estos puntos propuestos, la organización puede decidir si es necesario completar la presentación de la organización con otros puntos o aspectos de interés e incluirlos como documentos adjuntos.

En la información complementaria existe la posibilidad de adjuntar documentos de uso cotidiano en la organización, que profundicen o den respuesta a lo que se explica en cada punto.

ANEXO 2: POSIBLE CONTENIDO DE LA DOCUMENTACIÓN SOBRE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (pueden ser documentos concretos, extractos, imágenes de aplicaciones...)

- Plan estratégico
- Plan de gestión anual
- DAFO
- Grupos de interés, fuentes de información
- Mapa de procesos
- Organigrama
- Un proceso concreto para ver ejemplo de documentación y documentos, registros asociados (mejor que sea de los clave o relevante de la organización)
- Plan de comunicación y/o herramientas que se utilizan
- Herramientas y documentos relacionados con clientes y productos/servicios que ofrece la organización (para relacionarse con clientes, relacionados con la oferta, con el diseño, con la producción, con el servicio post venta, etc.)
- Modelos de encuestas (clientes, personas, alianzas, sociedad, entidades proveedoras...)
- Documentos relacionados con la gestión de personas: plan de acogida, comunicación interna, liderazgo, gestión de competencias, reconocimiento, plan de igualdad...
- Plan de acciones de compromiso con el entorno social, proceso, ejemplos...
- Plan de innovación, proceso, ejemplos de proyectos, herramientas para fomentar la creatividad...
- Indicadores de los 5 elementos de acción del MGA más importantes para la organización (en formato tabla, por ejemplo, no es necesario que existan gráficos de todos los indicadores)
- Último informe de contraste

Es necesario que la organización recoja toda esta documentación en un índice, preferiblemente ordenado por los elementos del Modelo de Gestión Avanzada, o en función de los puntos explicados en la presentación de la organización. También ayudará al equipo el que existan hipervínculos a los documentos (si se mencionan en la presentación de la organización o la autoevaluación, para que sea más sencillo acceder al documento concreto).

REFLEXIÓN SOBRE LA GESTIÓN AVANZADA



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

Elemento 1: **ESTRATEGIA**

PUNTOS FUERTES

E1. Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia

E2. Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia

E3. Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia

E4. Cómo revisamos y actualizamos la estrategia

ÁREAS DE MEJORA

E1. Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia

E2. Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia

E3. Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia

E4. Cómo revisamos y actualizamos la estrategia

Elemento 2: CLIENTES

PUNTOS FUERTES

C1. Cómo gestionamos las relaciones con clientes

C2. Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia clientes

C3. Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos y servicios

C4. Cómo gestionamos otros recursos

ÁREAS DE MEJORA

C1. Cómo gestionamos las relaciones con clientes

C2. Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia clientes

C3. Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos y servicios

C4. Cómo gestionamos otros recursos

Elemento 3: PERSONAS

PUNTOS FUERTES

P1. Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

P2. Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas

P3. Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas

P4. Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

ÁREAS DE MEJORA

P1. Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

P2. Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas

P3. Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas

P4. Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

Elemento 4: **SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE**

PUNTOS FUERTES

S1. Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social

S2. Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad ambiental

ÁREAS DE MEJORA

S1. Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social

S2. Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad ambiental

Elemento 5: INNOVACIÓN

PUNTOS FUERTES

I1. Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar

I2. Cómo creamos el contexto interno para innovar

I3. Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar

I4. Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores

ÁREAS DE MEJORA

I1. Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar

I2. Cómo creamos el contexto interno para innovar

I3. Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar

I4. Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores

Elemento 6: RESULTADOS

PUNTOS FUERTES

Resultados Estratégicos

Resultados en Clientes

Resultados en Personas

Resultados en Sociedad y Medioambiente

Resultados de la Innovación

ÁREAS DE MEJORA

Resultados Estratégicos

Resultados en Clientes

Resultados en Personas

Resultados en Sociedad y Medioambiente

Resultados de la Innovación