

## DOCUMENTO DE PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS

### 1 Presentación de la organización

- Nombre: **José Ramón García Aranda**
- Teléfono: **618341176**
- e-mail: **jrgarciaranda@gmail.com**
- Categoría en la que se presenta: **Autónomo**
- Organización: **Insight Management Solutions**
- Principales Productos y servicios: **Formación y entrenamiento; Excelencia en la gestión; Análisis; Estrategia y Modelos de Negocio; Organización y Mejora; Innovación; Emprendimiento; Outsourcing. Externalización de la función de Calidad/Excelencia; Interim Management**
- Actividad: **Consultoría estratégica y de gestión. Mejora de la sostenibilidad de las organizaciones a través de la excelencia.**
- Clientes: **Administraciones públicas. Instituciones de Educación Superior. Organizaciones del tercer sector. Empresas privadas.**
- Mercados: **Aragón; España; Europa; Latinoamérica (Más del 50% de la facturación).**
- Número de personas empleadas: **Sin personas empleadas. Creación de equipos dinámicos de profesionales independientes en función de la envergadura del proyecto a abordar.**
- Otros datos relevantes. Inicio de la actividad como profesional independiente: **Inicio de 2012 (5 años de actividad profesional).**

### 2 Título de la buena práctica

Título:

**“Plan 90/10”. Sostenibilidad y Excelencia en la gestión:** Dos caras de la misma moneda. Voluntariado no asistencial focalizado en acciones a largo plazo (educación y creación/consolidación de una cultura de gestión).

Breve descripción:

**Dedicación de un mínimo de un 10% anual del tiempo profesional en proyectos y colaboraciones no retribuidas** que contribuyan 1.- a la **difusión de prácticas excelentes de gestión en el tejido empresarial** y 2.- al **impulso de una cultura eficaz de emprendimiento entre los jóvenes a través de la excelencia empresarial.**

El Reto:

**Crear una cultura de gestión cada vez más profesionalizada que haga más sostenibles a las organizaciones, tanto a las ya existentes como a las recién creadas, con especial atención a iniciativas de alto impacto social (emprendimiento social).**

Alineación con los principios del Plan de Responsabilidad Social de Aragón:

La buena práctica presentada está alineada de manera especial con dos de los seis valores que rigen el Plan de Responsabilidad Social de Aragón:

1. Máxima transparencia en la gestión.
2. **Focalizarse en sostenibilidad de la empresa y de la sociedad.**
3. Respeto a las personas empleadas.
4. **Aplicar principios de excelencia en la gestión y orientación al cliente.**
5. Tener una relación con los proveedores ética y responsable.
6. Minimizar el impacto de la empresa en su entorno directo y en el medio ambiente.

### 3 Desarrollo de la buena práctica

### Análisis de la situación de partida:

A partir de mi primer contacto con los Modelos de Excelencia en 1996, año en el que formo parte del Equipo Coordinador del Programa PRIMA (Programa de Innovación y Mejora en Aragón), proyecto pionero de la administración pública a nivel nacional destinado a difundir los modelos de excelencia en la gestión en más de 300 organizaciones, focalizado especialmente en las pequeñas y medianas empresas, **mi actividad profesional se concentra desde entonces en el despliegue de los Modelos de Excelencia como marco esencial de la gran mayoría de proyectos de mejora que desarrollo en organizaciones de todo tipo, a nivel nacional e internacional.**

### Problemática detectada:

Tras una trayectoria de casi dos décadas en empresas multinacionales de consultoría de primer nivel (Cegos, Soluziona, Applus, etc.), constato, a lo largo de los años, que **muchos principios de gestión excelente** (como, por ejemplo, la toma de decisiones en base a criterios de sostenibilidad a medio y largo plazo teniendo en cuenta las expectativas de la totalidad de los grupos de interés) **y muchas buenas prácticas de gestión no terminaban de hacerse realidad en muchas organizaciones que o bien no disponían de recursos para contratar a consultoras o bien no mostraban un grado de madurez suficiente en cuanto a cultura empresarial y de gestión para sentir la necesidad de avanzar en base a estos principios.** Lo mismo sucedía con un gran número de emprendedores, que en muchos casos ven fracasar sus iniciativas por falta de instrumentos y herramientas de gestión.

### Lógica de la acción tomada con relación a la necesidad detectada:

Con la experiencia y conocimiento acumulado en el ámbito de la excelencia, por un lado, y la problemática existente en cuanto a la sostenibilidad de muchas organizaciones que sacrifican en muchos casos el medio y largo plazo por el corto, con un dramático impacto en las tasas de supervivencia, decido integrar ambos conceptos diseñando una **iniciativa profesional que permita, de manera sostenible, dedicar regularmente recursos en mejorar la cultura de gestión a través de la excelencia.**

El "Plan 90/10" se diseña en torno a dos grandes pilares:

1. Colaboración altruista (a nivel de proyectos) con Fundaciones e Instituciones sin ánimo de lucro para **posibilitar a cualquier organización un mayor acceso a principios y prácticas de gestión excelente.**
2. Generar una **mayor cultura de gestión desde la perspectiva educativa, incluyendo el concepto de emprendimiento social.**

### Proceso de despliegue. Etapas llevadas a cabo. Dificultades encontradas.

La planificación llevada a cabo en 2012 requirió un análisis doble, para cada una de las dos dimensiones del Plan, con el reto de compaginar, de manera estable en el tiempo, la labor profesional (retribuida) con las actuaciones citadas, asegurando un buen equilibrio entre ambas para asegurar la sostenibilidad de la iniciativa:

En el caso del primer pilar (colaboración con Fundaciones e Instituciones para **posibilitar a cualquier organización un mayor acceso a principios y prácticas de gestión excelente**), las etapas seguidas fueron:

1. Identificación de **organizaciones/organismos con los que colaborar** (condición previa para aportar el máximo valor posible: Existencia de una alta sinergia/relación con la actividad profesional nuclear). Foco en instituciones internacionales que difunden la excelencia a través de prestigiosos premios/procesos de reconocimiento.

2. Ofrecimiento para **participar en procesos de difusión/despliegue de prácticas excelentes de gestión.**
3. Desarrollo de **iniciativas conjuntas.**
4. **Exploración regular de otros ámbitos de colaboración.**

En el caso del segundo pilar (Generar una **mayor cultura de gestión desde la perspectiva educativa**), las etapas seguidas fueron:

1. Identificación de **organizaciones/organismos del ámbito educativo/formativo con los que colaborar** (al igual que antes, con alta sinergia/relación con la actividad profesional nuclear). Foco en Instituciones locales.
2. Inicio de **colaboraciones con diferentes universidades**, tanto desde la perspectiva docente como investigadora.
3. Ampliación del ámbito de actuación a **niveles educativos no universitarios** (Centros educativos).
4. Énfasis especial en el ámbito de **emprendimiento social**, tanto a través iniciativas impulsadas por múltiples entidades (públicas y privadas) como dando soporte a emprendedores y empresas sociales.

Grado de novedad de la buena práctica:

La práctica presentada ofrece varios **elementos innovadores**:

- **Integra excelencia (modelos de excelencia) y sostenibilidad**, resaltando ambas dos dimensiones como partes de una misma realidad.
- Actúa en dos dimensiones: Organizaciones ya existentes y organizaciones aún por crear (emprendimiento).
- Articula y **hace realidad la posibilidad que todo profesional tiene de dejar un legado a nivel social** transmitiendo a otros sus conocimientos y saber hacer, fortaleciendo el potencial rol que todos tenemos como educadores y haciendo crecer a otros.
- **El desarrollo de la buena práctica en si se ha articulado en base a la lógica de evaluación REDER**, sofisticado y exigente mecanismo de análisis empleado en los Modelos de excelencia.
- Se trata de una **buena práctica extensible a prácticamente cualquier profesional independiente y a cualquier tipo de organización y actividad.**

#### 4 Resultados

Resultados logrados hasta la fecha. Recursos invertidos (tiempo):

El **objetivo anual** de dedicar al “Plan 90/10” como mínimo un **10% del tiempo profesional (6 semanas laborales de media)** se ha superado todos los ejercicios desde 2012.

Con relación al primer pilar y a la difusión de principios y prácticas de gestión excelente, se han alcanzado, desde el diseño del Plan en 2012 hasta la fecha, los siguientes resultados:

- Incorporación al **cuerpo de evaluadores del Premio Europeo de Excelencia en la Gestión** (European Excellence Award) de la European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Incorporación al **cuerpo de evaluadores del Premio Iberoamericano de la Calidad** de la Fundación Iberoamericana de la Calidad (FUNDIBEQ).
- Incorporación al **cuerpo de examinadores del Premio Asia Pacífico** (Global Performance Excellence Award -GPEA-) de la Asia Pacific Quality Organization's (APQO).
- **Realización, desde 2012, de 12 evaluaciones internacionales** (dedicación media anual de 5 semanas en exclusiva).

- **Colaboración en los procesos periódicos de revisión de Modelos de Excelencia** (Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión).
- **Colaboración con asociaciones y entidades locales orientadas a difundir principios de excelencia y responsabilidad social** (Vg.: Asociación Aragonesa para el desarrollo de la RSE -ARARSE-).
- **Adhesión (firmante) al Pacto Mundial de las Naciones Unidas / UN Global Compact (Red Española del Pacto Mundial)** que incluye la difusión de principios de responsabilidad social.

Con relación al segundo pilar y al impulso de una cultura de gestión a través de la educación, con especial foco en el emprendimiento de carácter social, se han alcanzado, desde el diseño del Plan en 2012 hasta la fecha, los siguientes resultados:

- **Mentor de iniciativas emprendedoras en Founder Institute Zaragoza** (Basada en Silicon Valley, es la mayor aceleradora de proyectos en fase de idea a nivel mundial, con el mayor nivel de exigencia y el mejor ratio de éxito post-aceleración).
- **Tutor/Mentor de emprendedores en MosaicHUB** -MosaicHUB Expert- (Comunidad internacional que pone en contacto a emprendedores y mentores especializados para potenciar el crecimiento de sus actividades).
- **Mentor de emprendedores en Zity Zinking** (Aceleradora de proyectos innovadores aragonesa) en el área de estrategia, como Experto en el despliegue de modelos de gestión empresarial, excelencia e innovación.
- **Implicación directa en el impulso y puesta en marcha diversas iniciativas emprendedoras de carácter social e innovador** (Empresas sociales (Vg.: EcoSportech), Iniciativa España Emprende, Comunidad NovaGob -Red social profesional de referencia del sector público en Iberoamérica-, etc.).
- **Difusión de la relación entre excelencia e impacto social** a través de publicaciones divulgativas y académicas (Vg.: Programa de Embajadores de la Excelencia Europea -Edición I-, auspiciado por la Marca España y el Club Excelencia en Gestión vía Innovación) o participando de manera regular en congresos de carácter nacional e internacional (5 congresos como autor/ponente desde 2012).
- **Participación en proyectos de innovación docente en el ámbito universitario vinculados a la potenciación de habilidades emprendedoras**. 4 proyectos desde 2012 (Más de 100 profesores implicados y 3000 estudiantes implicados).
- **Colaboración en jornadas, eventos y ponencias en instituciones de educación superior** (Vg.: Universidades nacionales (Universidad de Castilla-La Mancha, Universidad de Vic/Universidad Central de Barcelona) e internacionales (Instituto Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica), Universidad de Oporto -Portugal-, Universidad Católica de Salta -Argentina-, Universidad Finis Terrae -Chile-, Universidad Andrés Bello -Chile-).
- **Colaboración en iniciativas educativas de alto impacto en el contexto social**, tales como el Magíster en Gestión e Inclusión Laboral de Personas en Situación de Discapacidad de la Universidad Andrés Bello (Chile) o el Postgrado Internacional de Emprendeduría Social y Desarrollo del Territorio (Universidad de Vic). Soporte en Proyectos.
- **Fomento de una cultura de emprendimiento a través de la excelencia en investigación** como evaluador de trabajos de investigación (área de Emprendimiento) del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas (CICIA) -Facultad de Administración de Empresas (FAE), Universidad de Puerto Rico-.

Por qué es una “buena práctica” y qué ha aportado a la organización:

- **Foco a largo plazo (creación de valor social) frente a las tradicionales intervenciones a corto plazo (asistenciales)**. El objetivo último de la buena práctica es la sensibilización y la educación: No se trata de intervenir de manera asistencial y puntual sino de sembrar valores y crear cultura (“Si planificas para un año, planta una semilla; Si lo haces para 10 años, planta un árbol; Si es por 100 años, enseña a las personas. Cuando siegues una semilla, recogerás una

- única cosecha. Cuando enseñes a la gente, recogerás cien". Proverbio chino).
- **Incrementa la motivación intrínseca** al verte involucrado en primera persona en la educación de otras, transmitiendo lo que alguna una vez otros nos enseñaron.
  - **Contribuye a generar unos lazos más sólidos con la comunidad donde se opera**, lo que repercute, indirectamente, en una mayor notoriedad y reputación de quien impulsa y desarrolla estas acciones.
  - **Surgen sinergias entre el 90% del tiempo profesional remunerado y el 10% del tiempo profesional dedicado a dichas iniciativas**, tanto en un sentido como en otro, en un círculo virtuoso en el que todos ganan (no se puede olvidar que sin ese 90% que proporciona sostenibilidad económica no se podría materializar el otro 10% que proporciona sostenibilidad social).
  - **Fomenta la economía colaborativa**: Compartir no ya conocimientos (ya accesibles en muchos casos), sino *expertise* profesional puede transformarse en un mecanismo de intercambio social, como ya se ha materializado en muchos lugares.

## 5 Lecciones aprendidas

Enseñanzas extraídas como consecuencia del desarrollo de esta práctica:

Los **factores clave de éxito** del mantenimiento de esta buena práctica a lo largo del tiempo son:

- Aunque la Acción Social no sea el objetivo estratégico de ninguna actividad empresarial, es vital **formalización de un Plan al respecto y gestionarlo como tal**. Muchas iniciativas de carácter social no se terminan de mantener en el tiempo por falta de planificación, ausencia de objetivos/objetivos que se diluyen en el tiempo, insuficiente priorización o asignación de recursos escasos.
- **Identificación de áreas de colaboración íntimamente relacionadas con la actividad profesional nuclear que se realiza**: El objetivo es transmitir un conocimiento y *expertise* que ya se posee a colectivos que tienen más dificultad de acceso que otros (Vg.: Jóvenes en sus diferentes etapas educativas, no sólo la universitaria), de cara a que el esfuerzo que se requiera a la hora de dedicar tiempo a ello sea bajo.
- **Creación de redes de personas con intereses afines**. El reto perseguido es ambicioso y es necesario crear círculos virtuosos donde otros profesionales y otras organizaciones se adhieran a esta filosofía, siempre dentro de sus posibilidades.

## 6 Transversalidad

Características o esencia de la Buena Práctica que la hacen especialmente útil para otras organizaciones del mismo tipo o de otros:

- **Efecto multiplicador**: Si un profesional independiente, impulsado por unos principios de creación de valor social, puede desplegar esta iniciativa con limitados recursos, contribuyendo con un impacto medio/alto (contrastable a medio plazo) en cuanto a los objetivos inicialmente marcados, imaginemos lo que supondría que dicho plan se extendiese a otros profesionales y otras organizaciones.
- **Sencillez de la sistemática**: Como iniciativa social, la idea de articular el 10%, 5% o 1% del tiempo de las personas de una organización en difundir sus conocimientos profesionales a colectivos que no tienen fácil acceso a ellos está al alcance de cualquier organización.
- **No se requieren recursos económicos específicos excepto el tiempo de las personas** (si bien es éste el recurso más valioso).
- **Integración inmediata en cualquier Plan de Acción Social ya existente en cualquier organización**. No significa que la totalidad de las personas de una organización tengan que participar en la iniciativa, sino que esta posibilidad se proporcione como opción dentro de los planes de Acción Social ya existentes, a través, por ejemplo, de colaboraciones con asociaciones profesionales, entidades educativas y sociales, etc.