

- Por qué, para qué has venido hoy???
- Define “DEPORTE”
- Qué significa para mi una organización del sector deporte, con gestión excelente

En parejas

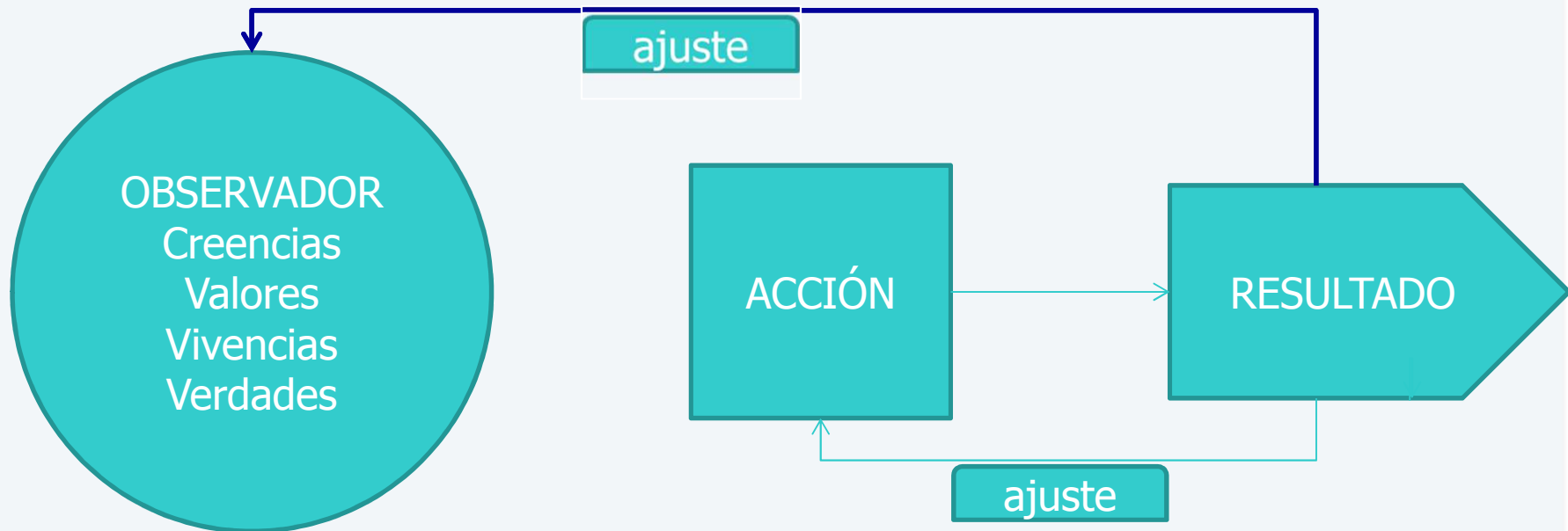
- Cómo has acabado aquí???
- Cual es el principal problema a resolver en esto del deporte???

El **deporte** es toda aquella actividad física que involucra una serie de reglas o normas a desempeñar dentro de un espacio o área determinada (campo de juego, cancha, tablero, mesa, entre otros) a menudo asociada a la competitividad deportiva. Por lo general debe estar institucionalizado (federaciones, clubes), requiere competición con uno mismo o con los demás. Como término solitario, el deporte se refiere normalmente a actividades en las cuales la capacidad física pulmonar del competidor son la forma primordial para determinar el resultado (ganar o perder); sin embargo, también se usa para incluir actividades donde otras capacidades externas o no directamente ligadas al físico del deportista son factores decisivos, como la agudeza mental o el equipamiento. Tal es el caso de, por ejemplo, los deportes mentales o los deportes de motor. Los deportes son un entretenimiento tanto para quien lo realiza como para quien observa su práctica.

Aunque frecuentemente se confunden los términos deporte y actividad física/Fitness, en realidad no significan exactamente lo mismo. La diferencia radica en el carácter competitivo del primero, en contra del mero hecho de la práctica del segundo.

- Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y volver a aprender
Alvin Toffler

MODELO OBSERVACIONAL?????



Lo que no se mide no mejora
Lo que no mejora empeora
Solo se valoran resultados
Nadie se acuerda del segundo
A la larga nadie cambia

.....

El cambio en realidad es desarrollo

- Programa para la mejora de la gestión de las organizaciones deportivas
- 10:00h – 14:00h

Objetivo: charlar, dialogar en tre todos sobre la importancia de mejorar la gestión de las entidades deportivas

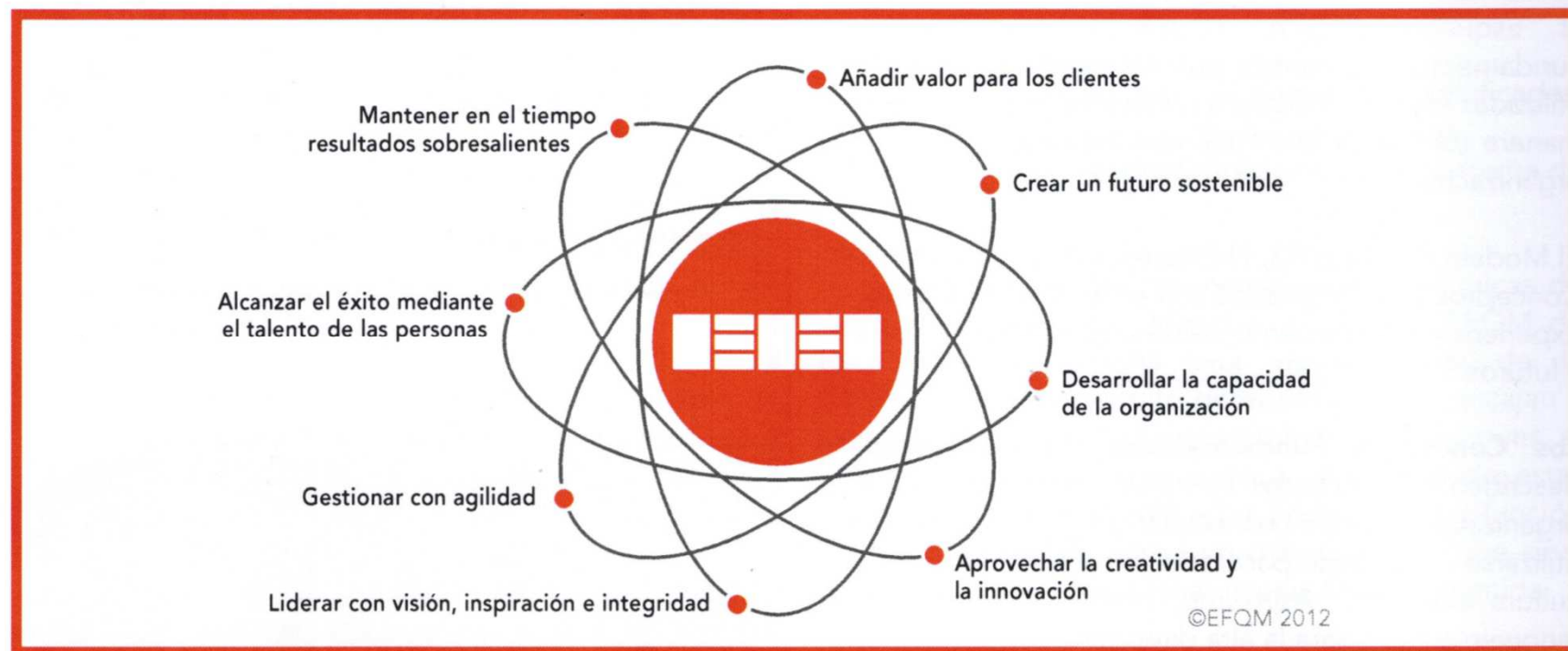
Por qué cambiar a una organización excelente???

- *"La excelencia se define como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de ocho conceptos fundamentales"*

2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

1. Añadir valor para los clientes
2. Crear un futuro sostenible
3. Desarrollar la capacidad de la organización
4. Aprovechar la creatividad y la innovación
5. Liderar con visión, inspiración e integridad
6. Gestionar con agilidad
7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas
8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

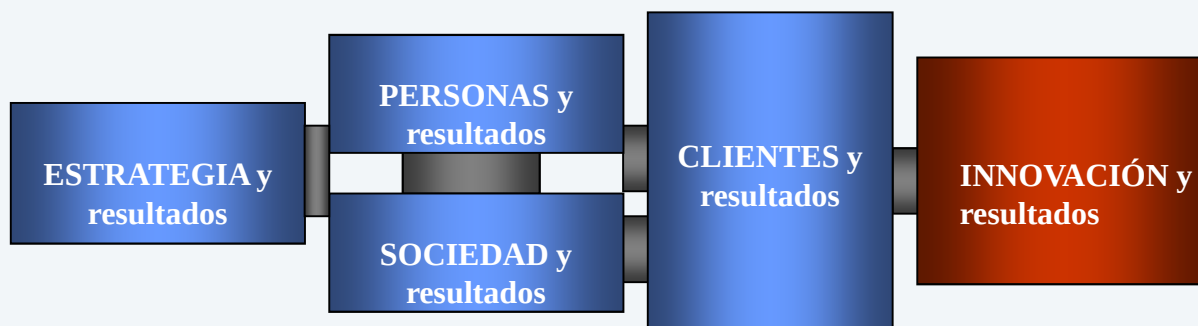
Conceptos fundamentales de la Excelencia



Modelo GESTION EXCELENTE

HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE ENTIDADES DEPORTIVAS

ADAPTACIÓN DEL MODELO DE GESTION EXCELENTE



Guia de AUTOEVALUACIÓN
MANUAL de apoyo a la gestión



**Detrás de los
sueños, siempre hay
esfuerzos que la
gente no ve!**

GUIA DE AUTOEVALUACIÓN

Ayuda a las entidades a **conocer su grado de avance en la gestión**, identificando sus **puntos fuertes** y sus **áreas de mejora** prioritarias.

Debe ser realizada **por el equipo directivo**, siendo muy positivo contar con más gente de la entidad, de cara a obtener el máximo de puntos de vista para que el ejercicio sea lo más representativo y nutritivo.

GUIA DE AUTOEVALUACIÓN

En el caso de la autoevaluación diseñada para las entidades deportivas **no se exige puntuación.**

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
NO/ ANEC.	INICIADO	PLAN / PDCA
NO SE HA HECHO O ES ANECDÓTICO	SE TIENE CONOCIMIENTO EN LA MATERIA Y SE HA COMENZADO A APLICAR EN LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD.	SE REALIZA DE MANERA PLANIFICADA , CON METODOLOGÍA, CALENDARIO Y OBJETIVOS Y SE UTILIZAN INDICADORES PARA MEDIR SU EFICACIA E INTRODUCIR MEJORAS (CICLO PDCA).

Acompañar a la valoración de cada enunciado argumentación
mediante observaciones

ESTRATEGIA Y RESULTADOS ESTRATEGICOS

Las entidades deportivas tienen que tener claros sus objetivos a corto-medio y largo plazo, para lo cual deben disponer de información completa sobre sus grupos de interés, sobre su entorno, la actividad que desarrollan, etc. Con toda esa información, establecen sus objetivos y los desarrollan a través de planes y actividades/procesos, teniendo en cuenta para qué se crearon (Misión) y a dónde quieren llegar (Visión). Por último, revisan periódicamente los resultados que se van obteniendo y están atentas a los cambios que pudieran darse en los grupos de interés y en el entorno, para proceder a actualizar la estrategia y los planes.



“Ténganlo claro. Hacía falta como les dije ayer: en vez de tener miedo a perder, jugar para ganar. No jugamos para ganar, no jugamos para ganar ayer y no jugamos para ganar con el Atlético. Porque para jugar, para ganar, muchachos, **hay que hacer lo que uno planeó que había que hacer, creyendo que eso te iba a permitir el triunfo. Y nosotros no hicimos eso”.**

Marcelo Bielsa, a sus jugadores el 26 de mayo de 2012

1.-La entidad recoge y analiza la información que necesita para formular su Estrategia

- ✓ Se han identificado los [grupos de interés](#) y definido quién, cómo y cuándo vamos a obtener la información sobre sus necesidades y expectativas: Ejemplo: Patronatos de deporte, Federaciones, Entidades financiadoras-subvencionadoras, Clientes (socios, usuarios, padres, etc.), entidades a las que pertenecemos, entidades de la administración que trabajan en el ámbito deportivo o emiten leyes y regulaciones, etc., con vistas a elaborar los futuros objetivos y planes.
- ✓ Se recoge y analiza la información sobre el entorno en el que trabaja la organización (datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales, a corto y largo plazo, estadísticas, datos de otras organizaciones similares, “cuota de mercado”, se conoce como afecta y aplica a la entidad la ley del Deporte Vasco, etc.) y se comunica a las personas de la organización.
- ✓ Se analizan los datos de la evolución de los servicios que se ofertan a lo largo del ciclo de vida del mismo (si un servicio ya no es utilizado introducir uno nuevo, por ejemplo)
- ✓ Se evalúan los riesgos o amenazas que tiene la entidad y se identifican los modos de abordarlos (Análisis [DAFO](#)).

2.-Se han identificados los elementos más importantes de la estrategia.
✓ Se ha definido el propósito de la entidad (Misión) y lo que ésta quiere llegar a ser en un futuro (Visión), y valores
✓ Se han establecido los objetivos de la entidad para el medio largo plazo (próximos 2-4 años) Dichos objetivos serán deportivos, sociales y económicos.
✓ Las personas de la entidad han participado en la elaboración de la estrategia y los planes de la entidad, así como de su misión, visión y valores .
3.-Se han establecido los objetivos y las acciones a realizar durante el año (plan anual) en coherencia con el largo plazo.
✓ La entidad ha planificado un calendario anual de actividades unido al plan anual.
✓ Se hace un seguimiento periódico del Despliegue de los objetivos y de la estrategia (a través de reuniones mensuales, por ejemplo), teniendo en cuenta los indicadores y resultados obtenidos
4.- Se mantienen relaciones cordiales y fluidas con otras entidades (a las que podríamos denominar Aliados), planificando actividades conjuntas, mutuamente beneficiosas, que ayuden a promocionar y alcanzar los objetivos y planes de la entidad así como a satisfacer a los clientes, socios y otros grupos de interés.
5 - Se han identificado las principales actividades o procesos de la entidad para la prestación de sus servicios y los objetivos de los procesos sirven para lograr lo establecido en los planes anuales.
✓ Los procesos se han documentado (incluyendo la forma de llevarlos a cabo, el/la responsable, indicadores a medir, objetivos, etc.), de forma que cualquier persona de la organización conozca lo necesario para desarrollar esa actividad de manera eficaz. Estos procesos están diseñados siguiendo el Ciclo PDCA
✓ Los/as responsables de procesos se reúnen periódicamente (quincenal, mensual, etc.) para revisar e introducir mejoras en los procesos, informando al resto de miembros de las acciones a desarrollar.

6.- La entidad comunica a todos los grupos de interés y sociedad en general su filosofía y sus valores, así como la estrategia y los planes (vía Web por ejemplo).

7.- Existe una gestión económica y se han establecido responsables para ello (tesorero/a, administrativo/a...).

✓ Anualmente se elabora una previsión de ingresos y gastos (cuenta de resultados o [cuenta de pérdidas y ganancias](#)) a partir del plan anual de actividades.

✓ Anualmente se elabora una previsión de activos y pasivos: [balance contable](#).

✓ Anualmente se elabora una previsión de cobros y pagos y de la evolución de la tesorería.

✓ Las tres previsiones se revisan periódicamente para detectar desvíos importantes.

✓ Se facilita y mantiene informados a las entidades financiadoras-subvencionadoras, así como socios – colaboradores y grupos de interés acerca de los datos relativos a la gestión económica (lo realizado durante el año y lo planificado para el siguiente).

RESULTADOS ESTRATEGICOS

8.-Se han identificado los indicadores útiles para la organización (definiendo para qué sirve ese indicador y qué va a medir)

- Indicadores relacionados con la estrategia y los planes
- con las actividades que desarrollan
- con la gestión de los recursos (económico-financieros, proveedores, equipamiento...)
- con otros grupos de interés (sociedad, instituciones, aliados...).

✓ Se ha definido la forma de calcular los indicadores y los responsables de su cálculo (cuándo, dónde volcar los datos, etc.) y se utilizan para tomar decisiones.

✓ Se ha establecido una "jerarquía de indicadores". Definiendo cuáles van a servir para mejorar cada uno de los procesos/actividades y cuáles además sirven para hacer un seguimiento global de la organización (pueden ser entre 10 o 30).

✓ Estos últimos indicadores son los que conforman una herramienta (cuadro o Excel...), que sirve para hacer un seguimiento periódico a los aspectos más estratégicos de la organización.

9.- Existe una gestión económica y se han establecido responsables para ello (tesorero/a, administrativo/a...).

✓ Anualmente se elaboran previsiones de:

- Ingresos y gastos (cuenta de resultados o [cuenta de pérdidas y ganancias](#)) a partir del plan anual de actividades.

-Activos y pasivos: [balance contable](#).

-Cobros y pagos y de la evolución de la tesorería.

Las tres previsiones se revisan periódicamente para detectar desvíos importantes.

✓ Se facilita y mantiene informados a las entidades financiadoras-subvencionadoras, así como socios – colaboradores y grupos de interés acerca de los datos relativos a la gestión económica (lo realizado durante el año y lo planificado para el siguiente).

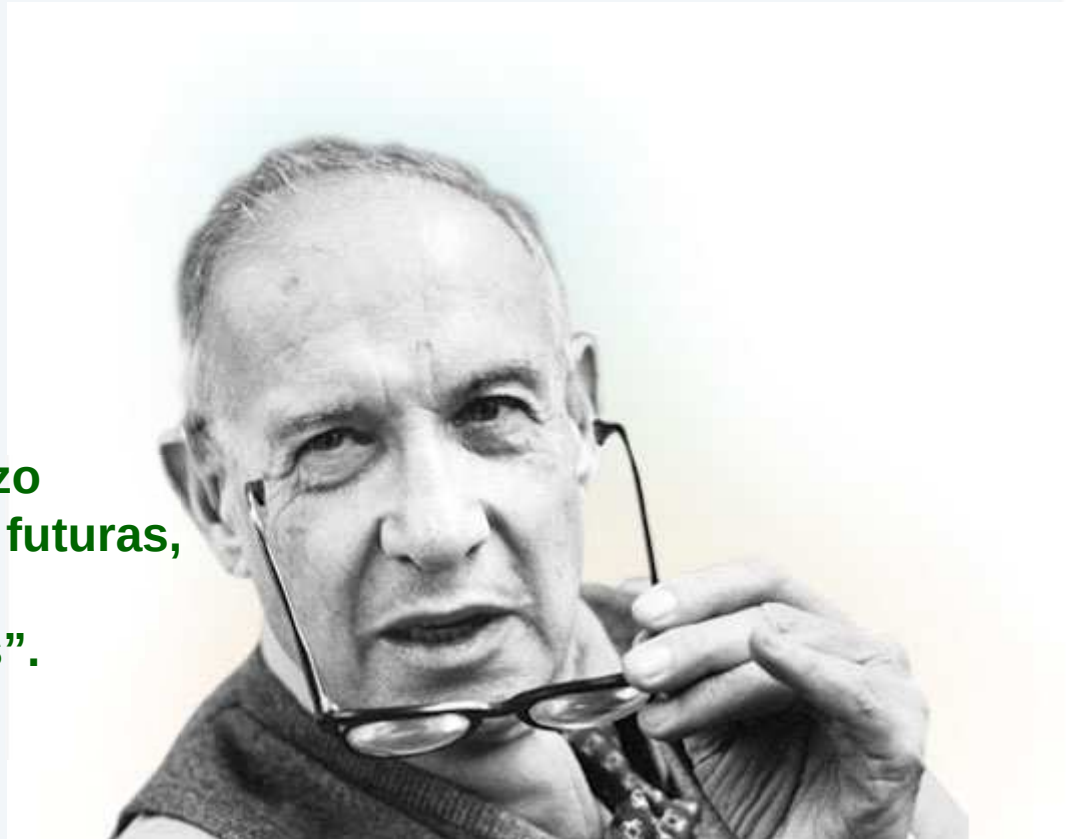
10.- La entidad ha buscado otras entidades similares a ella o no, con las que establecer comparaciones, sobre todo en los indicadores relevantes.

LECCION PARA UNA BUENA GESTION



**“La planificación a largo plazo
no es pensar en decisiones futuras,
sino en el futuro
de las decisiones presentes”.**

Peter Drucker



- **CLINETES VS FANS**

*“Si quieres un año de prosperidad, cultiva grano; si quieres 10 años de prosperidad, cultiva árboles; si quieres 100 años de prosperidad cultiva PERSONAS”
(Proverbio chino)*

- **CLIENTES y RESULTADOS EN CLIENTES**
- Las entidades deportivas conocen con detalle las necesidades y expectativas de sus clientes (personas usuarias, socias, instituciones...) y trabajan por ser eficientes teniendo en cuenta todas las actividades de la organización: La definición de los servicios a desarrollar, su diseño y prestación, su comercialización y su difusión.

BUENAS PRÁCTICAS

1.-Se recoge información de los clientes, para conocer sus necesidades y expectativas, mediante diferentes vías.

- ✓ Sistema de recogida quejas y sugerencias de los clientes (a través de buzones, e-mail, página Web, formulario en papel, etc.), que está a su disposición. En caso de que sea obligatorio se tendrá (además) la hoja oficial de reclamaciones.
- ✓ Existen unos modelos de encuestas o entrevistas personales a clientes que se llevan a cabo periódicamente.
- ✓ Se analizan y revisan al menos anualmente, encuestas, entrevistas personales y quejas y sugerencias para la mejora del servicio y se comparan los datos con las obtenidas anteriormente para decidir en qué aspectos es necesario y prioritario mejorar.
- ✓ Se comunica al personal y a los clientes los resultados de las encuestas, entrevistas personales y quejas y sugerencias, así como las acciones realizadas tras el análisis de estos resultados

2.- Se ha reflexionado sobre las [TICs](#) e identificado aquellas que apoyan y mejoran la eficacia de las actividades de la organización.

- ✓ Aprovechar las facilidades que aportan las TICs
- ✓ Se conoce como nos afecta y aplica la Ley de Protección de Datos personales.

3.-Se han identificado quiénes son los clientes actuales y potenciales de la entidad.

- ✓ Se gestionan los clientes y otros grupos de interés a través de bases de datos informatizadas por ejemplo, (Access, Excel, Herramientas vía Web...) y se tiene la información suficiente sobre los mismos.

BUENAS PRÁCTICAS

4.- Se tienen identificados los productos y servicios de la entidad y se trabaja para evolucionar en la oferta.

✓ Se miden los resultados de cada uno de los productos y servicios que ofrece la entidad (número de usuarios, ingresos y costes por servicios,...)

✓ Se ha reflexionado sobre el desarrollo de nuevos productos y servicios tanto para el mercado actual como para lograr acceder a otros públicos/clientes.

5.-Existen canales de comunicación y venta (folleto/documento/web..) para que los clientes conozcan los servicios ofrecidos por la entidad y sus características más importantes.

✓ Se evalúa el impacto de los canales de comunicación hacia los clientes y se han identificado mejoras.

6.- Se dispone de un listado (inventario) de los equipos y materiales que tiene la entidad y que utiliza en las instalaciones para la realización de su actividad o actividades, así como de su antigüedad y [vida útil](#).

✓ Existe uno o varios responsables de supervisar y verificar la limpieza, el buen estado y mantenimiento de los equipos, materiales e instalaciones; así como de mejorar su utilización y conservación.

7.- Existe un método para identificar qué compras realizar, y cuáles son los proveedores más apropiados para cada material necesario. Se hace el seguimiento de sus entregas en calidad, precio y servicio (oferta previa, plazos de entrega, etc.)

RESULTADOS EN CLIENTES

8.- Se gestionan los indicadores relevantes para conocer si se están logrando los objetivos y estrategias respecto a nuestros clientes, y se establecen objetivos y se analizan los resultados obtenidos (las tendencias y la relación entre lo hecho y lo conseguido). Por ejemplo:

- Indicadores de satisfacción de los clientes
- Indicadores de fidelización

PERSONAS

- *“Si quieres un año de prosperidad, cultiva grano; si quieres 10 años de prosperidad, cultiva árboles; si quieres 100 años de prosperidad cultiva PERSONAS”
(Proverbio chino)*

*Si quieres un año de prosperidad, cultiva grano; si quieres 10 años de prosperidad, cultiva árboles; si quieres 100 años de prosperidad cultiva PERSONAS”
(Proverbio chino)*

En **psicología**, *persona* designa a un individuo concreto, y abarca tanto sus aspectos físicos como psíquicos para definir su **carácter** singular y único.

La persona actúa sí:

Quiere actuar

El equipo directivo tendrá que conseguir que la persona se mueva por convencimiento y lograr su compromiso con la organización

Acciones

Comunicar
Implicar
Sensibilizar

Sabe cómo actuar

Se debe formar a las personas en qué deben hacer, tanto sobre los aspectos técnicos que deben conocerse en cada puesto de trabajo como sobre temas de gestión.

Acciones

Formar

Tiene la posibilidad de actuar

El siguiente paso será que la organización estimule a las personas a actuar según lo aprendido y a tomar decisiones

Acciones

Adaptar la organización
Crear una organización horizontal y participativa

5 principios para la gestión de RR.HH

1. Planifica la gestión y mejora.
2. Forma a personas y mantén la experiencia en la organización.
3. Define la responsabilidad para cada persona y sitúala en el organigrama.
4. Comunica y haz posible la comunicación.
5. La motivación, reconocimiento y gratificaciones deben ser fijadas.

- **PERSONAS**

- Las entidades deportivas gestionan adecuadamente a las personas que la integran, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. Se preocupan de su satisfacción respecto a la entidad, por la comunicación interna, promueven su implicación, motivación, reconocimiento, etc. Todo ello para llevar a cabo de la manera más eficaz y eficiente la estrategia y los planes que se han establecido.



BUENAS PRÁCTICAS

1- Se conocen todos los elementos recogidos en la legislación laboral vigente (tipos de contratos, seguridad social, prevención, etc.) y las personas conocen cuáles son sus obligaciones y derechos.

- ✓ Se fomenta y garantiza la equidad e igualdad de oportunidades en todo lo relacionado con el empleo (por ejemplo la selección de personas, desarrollo, asignación de tareas, etc.)
- ✓ Las personas han recibido formación en Prevención de riesgos laborales, existiendo una persona encargada especialmente de velar por este tema (tanto para las personas de la entidad como para otras personas que participen en actividades organizadas por la entidad)
- ✓ Existe un plan de seguridad interno donde se recogen las pautas a seguir en caso de urgencia o accidente (conocer los requisitos legales, podrían ser accidentes in itinere, seguros, también para voluntarios), conocido por el personal y situado en un lugar accesible a todas las personas de la entidad.

2.- La organización cuenta con el número de personas suficientes y la dedicación adecuada para gestionarse y desarrollar las distintas actividades satisfactoriamente.

- ✓ Se han definido las funciones y responsabilidades para los distintos puestos de trabajo y de otras personas que colaboren con la entidad.
- ✓ La selección de personal para la entidad se realiza conforme a las competencias requeridas para el puesto.
- ✓ Se han definido los pasos a dar cuando una persona nueva entra en la organización (acogida, formación e información a recibir, etc.)

BUENAS PRÁCTICAS

3.-Se ha diseñado un plan de formación para las personas, teniendo en cuenta los conocimientos que deberían tener estas personas para el desarrollo de su trabajo del futuro de la organización

- ✓ La entidad se asegura que el personal que se relaciona directamente con los clientes, posee conocimientos de idiomas (francés, inglés y sobre todo euskera) que permitan dar información adecuada sobre los servicios ofertados.
- ✓ Las personas de la entidad que lo necesitan han recibido formación para mejorar la gestión de la entidad y sus formas de hacer y trabajar (herramientas de mejora, dinamización de reuniones, etc.)

4.- Las personas de la organización se reúnen periódicamente a través de equipos de trabajo, para tratar temas y problemas de la entidad y promover la información y conocimiento.

- ✓ En las reuniones se recogen las conclusiones en un documento escrito, así como los aspectos tratados, asistentes, responsables y fechas para las decisiones que se hayan tomado. Se comunican los aspectos tratados a aquellas entidades o personas a quién sea oportuno.
- ✓ Existen canales de comunicación suficientes (reuniones, boletines, correos electrónicos, Web, etc.) para que todas las personas de la entidad conozcan aquellos temas que deben conocer (acceso a la información, información recogida y explicitada, etc.) y puedan proponer ideas, sugerencias, comunicar aspectos de interés para la entidad, etc. De esta forma se promueve el [Empowerment](#)
- ✓ Se crean [equipos de mejora](#) para desarrollar nuevos servicios, dar solución a áreas de mejora identificadas por la entidad y fomentar el trabajo en equipo.
- ✓ Se recogen las ideas y sugerencias de las personas y se impulsa su participación.
- ✓ Se reconocen los esfuerzos, logros y méritos de las personas de la entidad (por ejemplo, al conseguir los objetivos planteados al principio del año, al esforzarse para sacar adelante algún proyecto complejo, por ayudar a otros/as compañeros/as, etc.).

- **SOCIEDAD Y RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**
- Las entidades deportivas deberían conocer las organizaciones que configuran el entorno social donde operan y realizar una labro social activa en consonancia con sus capacidades e impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

BUENAS PRÁCTICAS

1.-Se vela por el desarrollo de las entidades que forman el entorno social

- ✓ Se han identificado las personas u organizaciones significativas de nuestro entorno social afectadas por nuestra actividad
- ✓ Conocemos las necesidades y expectativas (retos, solución de problemas,..) prioritarios de nuestro entorno social
- ✓ Se han definido objetivos a alcanzar con respecto a nuestro compromiso con la sociedad y se ha estructurado un plan, con recursos, acciones y responsables para alcanzarlos.

2.- La entidad cumple con la normativa legal vigente referente a la supresión de barreras arquitectónicas para garantizar el acceso a personas de movilidad reducida.

- ✓ Los accesos tanto al exterior como al interior de la entidad están en buenas condiciones y debidamente señalizados.
- ✓ La entidad dispone de una correcta y visible señalización interna, así como de los elementos de seguridad, salidas de emergencia y extintores de acuerdo con lo que exige la normativa legal en materia de seguridad.

3.-La entidad impulsa acciones que contribuyen a la sostenibilidad medioambiental y ha definido objetivos y políticas medioambientales:

- ✓ Se ha reflexionado sobre el impacto medioambiental (se ha diseñado un plan de recogida de residuos y se reciclan materiales no renovables, se minimizan los desperdicios cuidando el impacto medioambiental, optimizando el consumo de suministros (ahorro de la energía y agua, reciclaje de papel, compra de productos señalados con la "etiqueta verde"...).

RESULTADOS EN SOCIEDAD

4.-Se gestionan los indicadores relevantes para conocer si se están logrando los objetivos y estrategias respecto a nuestro entorno social y en aspectos medioambientales, se establecen objetivos y se analizan los resultados obtenidos (las tendencias y la relación entre lo hecho y lo conseguido). Por ejemplo:

- Opinión de los grupos de interés sobre el impacto que nuestra política hacia la sociedad
- Premios, reconocimientos, sanciones,..
- Evolución de consumos
- Mejoras logradas en temas medioambientales y de implicación con el entorno

- **INNOVACION Y RESULTADOS EN INNOVACIÓN**

- Las entidades deportivas deben definir los objetivos y estrategias para innovar, crear el contexto interno que promueva el que se emprenda o innove y gestionar las ideas y proyectos innovadores para que estos se lleguen a materializar.

BUENAS PRÁCTICAS

1.-Se han definido las directrices de cómo orientar la innovación en nuestra entidad (nuevos servicios, mercados, innovación en la gestión,...) y se han definido objetivos y estrategias para innovar.

2.-Se ha creado el contexto interno para innovar dando facilidades a las personas para dedicar tiempo a la reflexión, para proponer ideas de mejora, creando entornos colaborativos (equipos de mejora,...) que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas.

3.-Se han explorado ámbitos y actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual, buscando ideas, experiencias que nos abran nuevas perspectivas.

4.-Empleamos TICs, redes sociales,... para mejorar nuestra actividad interna y en relación a servicios o atención que prestamos a nuestros clientes.

5.-Las ideas y proyectos innovadores se gestionan de manera sistemática y se convierten en realidad (mediante un proceso/método, equipos de trabajo, etc.).

RESULTADOS EN INNOVACIÓN

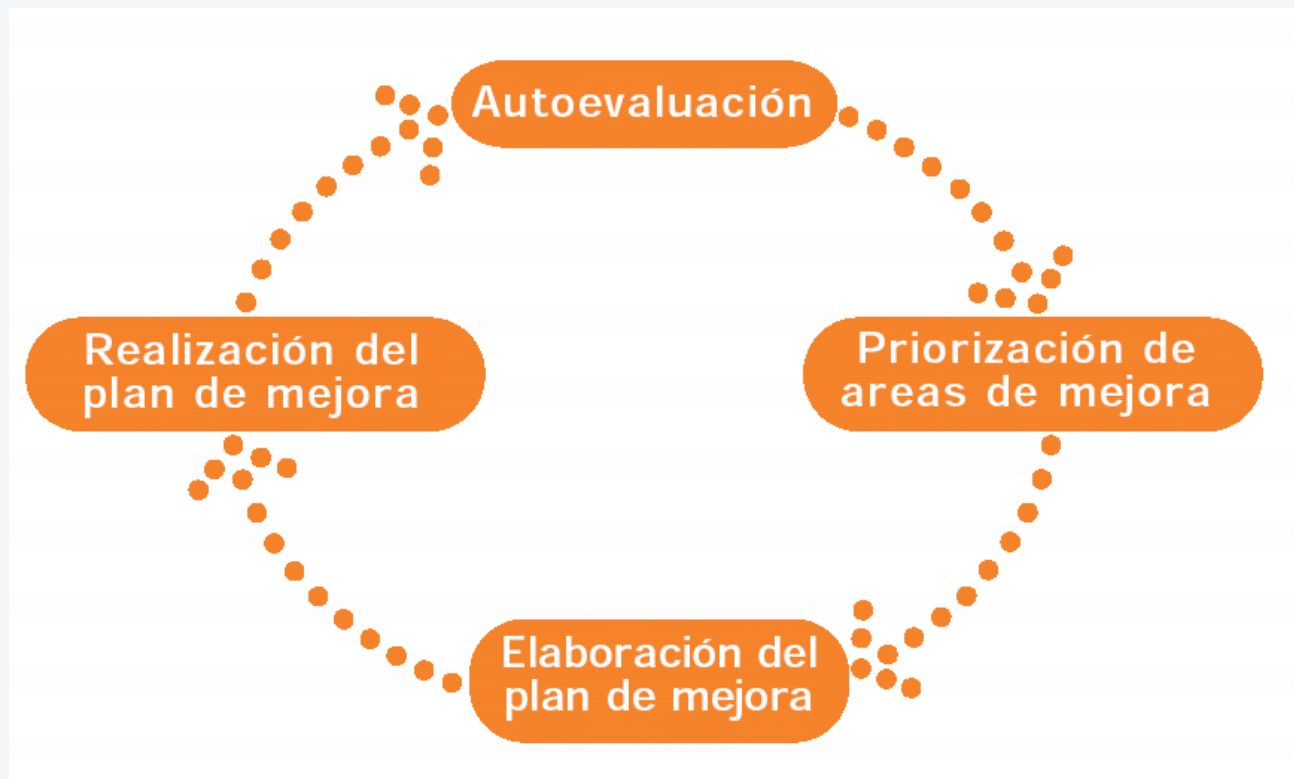
6.-Se han identificado los indicadores útiles que ayudan a conocer si se están logrando los objetivos y estrategias marcados con respecto a la innovación. Por ejemplo

- Opinión de los grupos de interés sobre nuestros objetivos y estrategias en este ámbito
- Sugerencias, ideas aportadas por las personas de la entidad frente a las llevadas a cabo

PLAN DE MEJORA

- INVENTARIO DE ACCIONES DE MEJORA
- PRIORIZAR AREAS DE MEJORA
- ELABORAR PLAN DE MEJORA

La base de la mejora continua



APARTADO DE LA GUÍA	ÁREAS DE MEJORA	CRITERIOS DE SELECCION (1= BAJO; 3= MEDIO; 5= ALTO)			PUNTOS TOTALES
		IMPACTO EN CLIENTES Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	VIABILIDAD	
1.- ESTRATEGIA Y RESULTADOS EN ESTRATEGIA					
2.- PERSONAS Y RESULTADOS EN PERSONAS					
3.- CLIENTES Y RESULTADOS EN CLIENTES					
4.- SOCIEDAD Y RESULTADOS EN SOCIEDAD					
5.- INNOVACIÓN Y RESULTADOS EN INNOVACIÓN					
OTROS					

APARTADO DE LA GUÍA	ÁREA DE MEJORA (IDENTIFICADA EN LA AUTOEVALUACIÓN)	ACCIONES DE MEJORA (PUEDE HABER MÁS DE UNA POR CADA ÁREA DE MEJORA DETECTADA)	RESPONSABLE/S	FECHA LIMITE