

# GUÍA INNOBIDEAK-KUDEABIDE

PARA LA MEJORA DE LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS  
A TRAVÉS DE LA GESTIÓN  
AVANZADA





## Programa INNOBIDEAK

El comienzo de una nueva etapa de crecimiento sostenible en el escenario global, junto con la transformación digital y los últimos avances en biociencias, micro y nanotecnologías, materiales avanzados o fotónica, están comenzando a impactar en los sectores económicos y en la industria.

La innovación, en el contexto de una economía globalizada, es un fenómeno estratégico para la competitividad de las economías con amplios efectos en la sociedad. Por ello, en la actual coyuntura, tanto el crecimiento económico, como la creación y mantenimiento del empleo, pasan por la innovación.

En este sentido, el objetivo del Programa INNOBIDEAK es consolidar un tejido empresarial que, cimentado especialmente en la tecnología y la innovación, apoyando la participación de las personas y la mejora en gestión, desarrolle la capacidad de evolucionar de sectores tradicionales hacia productos y servicios de mayor valor añadido y desarrollar compañías de carácter innovador.

INNOBIDEAK se estructura a través de tres líneas:

- INNOBIDEAK-Lehiabide, apoya la realización (en forma individual o en cooperación) de proyectos de innovación en producto, proceso, organización y comercialización.
- INNOBIDEAK-Pertsonak. apoya actuaciones cuyo fin último sea que el proyecto empresarial se configure de manera más compartida entre todos sus miembros, procurando alguno de los siguientes objetivos o ambos: 1) Promover una mayor participación de las personas de la organización en la gestión, los resultados y/o en la propiedad de la empresa; 2) Avanzar hacia modelos de “gestión de las personas” basados en una mayor transparencia, confianza, estabilidad, colaboración interna y/o adaptabilidad.
- INNOBIDEAK-Kudeabide centra el impulso a la competitividad en la gestión eficaz de todos los ámbitos de la organización, ofreciendo un camino flexible y ajustado a las necesidades de las empresas, a cambio de rigor, compromiso y resultados. Se utiliza como referencia el Modelo de Gestión Avanzada.



## KUDEABIDE: Una línea consolidada en el apoyo a la competitividad empresarial

### ORIGEN

INNOBIDEAK-Kudeabide es un proyecto conjunto del Gobierno Vasco y las tres Diputaciones Forales y surge de la reflexión compartida de estas instituciones y de su experiencia previa en el desarrollo de programas de apoyo empresarial.

### OBJETIVO

Impulsar la mejora de la competitividad de las empresas vascas mediante el apoyo a la aplicación e implantación de metodologías, herramientas y principios de Gestión Avanzada, a través de un contraste y el desarrollo de proyectos piloto y/o de proyectos de consolidación.

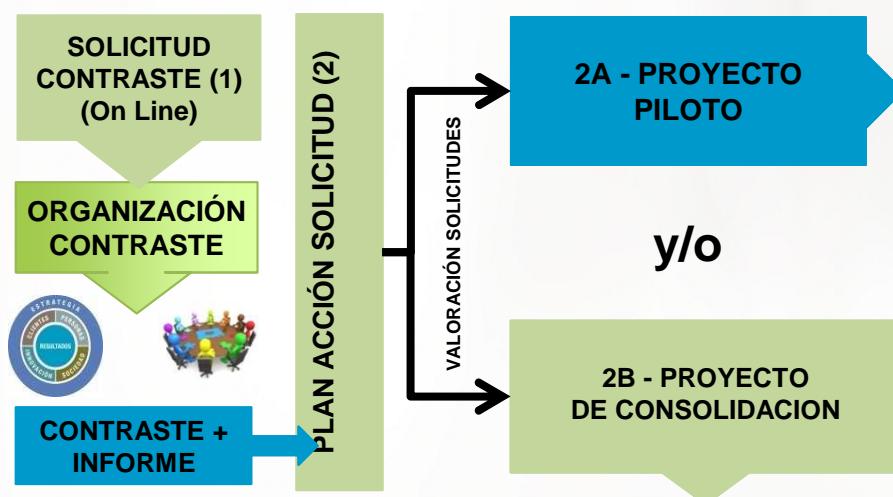
### FASES

- 1 - Contraste (Contraste Inicial; Actualización del Contraste para empresas que lo han realizado en dos años previos; Renovación de Contraste si éste se ha realizado hace cuatro años respecto al momento de solicitud de proyectos)
- 2 - Plan de acción.
- 2A - Proyectos Piloto.
- 2B - Proyectos de Consolidación.

### EMPRESAS DESTINATARIAS

- Empresas de 5 o más empleos.
- Empresas que realicen actividades industriales extractivas, transformadoras, productivas, de servicios técnicos ligados a los procesos productivos de las anteriores y del ámbito de la Sociedad de la Información y las Comunicaciones. (IAEs subvencionables en [www.kudeabide.com](http://www.kudeabide.com))
- Empresas con sede social o con un centro de trabajo en la CAPV , que será donde se lleve a cabo la intervención.

## Fases del Programa







## El modelo de Gestión Avanzada

### ¿QUÉ ES?

Es el marco de referencia de la línea Innobideak-Kudeabide.

### ORIGEN

Se trata de un modelo que surge como fruto del consenso entre diferentes organismos e instituciones y aborda la mejora de la gestión en base a seis ejes o elementos: 1) Estrategia, 2) Clientes, 3) Personas, 4) Sociedad, 5) Innovación, 6) Resultados.



### OBJETIVO

Su propósito es orientar a las empresas en la necesaria búsqueda de mejoras de competitividad integrando conceptos de gestión aportados desde diferentes ámbitos en las últimas décadas: Gestión del Conocimiento, Calidad Total, Excelencia en la Gestión, Innovación, y Responsabilidad Social Empresarial, entre otras.

### RESULTADOS

Los 6 grandes ejes o elementos contemplados en el Modelo, son la base para el desarrollo del sistema de gestión sobre el que estructurar la competitividad de las organizaciones, lo que dará lugar a:

- Generar en las personas un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido.
- Orientar la empresa hacia los clientes realizando una aportación diferencial de valor.
- Aplicar la innovación en todos los ámbitos de la empresa.
- Potenciar el compromiso con la sociedad, importante suministrador de capacidades competitivas relevantes.
- Generar una visión de largo plazo que se materialice mediante una estrategia claramente definida.
- Alcanzar resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada.

El Modelo de Gestión Avanzada es una Guía que puede ayudar a las empresas a reflexionar sobre la situación de su sistema de gestión y detectar cuáles son sus fortalezas y áreas de mejora.

INNOBIDEAK-KUDEABIDE, tomando como referencia el Modelo de Gestión Avanzada, apoya la mejora en la gestión de las empresas, bien como elemento central de los proyectos a desarrollar, bien como aspecto necesario para abordar otras iniciativas que contribuyan a la competitividad empresarial.

La introducción de tecnologías digitales y de otras tecnologías que se sustentan en las TIC (industria 4.0) en los entornos empresariales suponen una transformación de los modelos de negocio, en los procesos de fabricación y en la organización que, además, están en constante evolución.

En todas estas iniciativas y proyectos hay un elemento común: la **GESTIÓN eficiente y eficaz**.





## Fase 1: Contraste

### ¿QUÉ ES?

Es un informe elaborado por Euskalit que recoge el posicionamiento de la empresa en materia de Gestión Avanzada, tomando como referencia el Modelo de Gestión Avanzada.

### OBJETIVO

Realizar un diagnóstico preciso sobre la gestión de la empresa, que permita tomar decisiones de mejora competitiva, utilizando como herramienta el Modelo de Gestión Avanzada.

### BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- Contraste de la reflexión interna con un equipo externo cualificado que, además, aporta referencias de buenas prácticas.
- Informe en el que se recoge:
  - Puntos fuertes y áreas de mejora.
  - Perfil de posicionamiento de la gestión en relación a los elementos del Modelo de Gestión Avanzada.
  - Recomendaciones sobre el camino a seguir en Innobideak - Kudeabide.

### METODOLOGÍA

Reflexión previa por parte de, al menos, el equipo directivo de la empresa + reunión de contraste de una jornada con el equipo de trabajo integrado por personal de Euskalit y personal directivo de empresas expertos en gestión integrantes del Club de Evaluadores de Euskalit.

### FASES

1

#### Solicitud del Contraste

Por parte de la empresa a través de [www.kudeabide.com](http://www.kudeabide.com).

2

#### Confirmación de la solicitud

Por parte de Euskalit y comunicación de siguientes pasos:

3

#### Preparación del contraste

- Euskalit diseña el equipo de contraste y confirma la fecha de realización del mismo con la empresa solicitante.
- El equipo directivo de la empresa debe realizar una lectura del Modelo de Gestión Avanzada e identificar 3 puntos fuertes y 3 áreas de mejora de la gestión en cada uno de los 6 elementos del Modelo.

4

#### Reunión de contraste (2-4 horas)

- Consenso de puntos fuertes, áreas de mejora y perfil de gestión.
- Elementos de la gestión que debería trabajar la empresa de manera prioritaria y consenso entre empresa y equipo de contraste sobre el camino a seguir, proyecto 2A y/o 2B.

### REQUISITO

El Contraste es un servicio de alto valor añadido, gratuito para las empresas. La realización con aprovechamiento del Contraste es condición imprescindible para acceder a las siguientes fases de Kudeabide.

En el caso de las empresas de 50 empleos o más que deseen solicitar las ayudas que ofrece Kudeabide para la fase 2B "proyectos de consolidación", la empresa deberá elaborar el Contraste con el apoyo de Euskalit o, en su caso, como alternativa, la empresa deberá contar con un Diagnóstico de Gestión equivalente al Contraste en el que quede debidamente encuadrado y justificado el proyecto a desarrollar con el apoyo de Kudeabide.

### VIGENCIA

Los resultados del Contraste Inicial tienen una validez de 2 convocatorias.

Los contrastes con antigüedad superior a 2 años deberán ser actualizados. Las empresas con contrastes con 4 años o más desde su realización, deberán solicitar la renovación de contraste a través de la web [www.kudeabide.com](http://www.kudeabide.com)



## Fase 2: Plan de Acción

### PLAN DE ACCIÓN

Partiendo de las áreas de mejora que se recojan en el Informe de Contraste o en el Diagnóstico de Gestión, la empresa deberá elaborar un Plan de Acción, según el modelo normalizado.

La elaboración del Plan de Acción es **obligatoria** para acceder a la Fase 2B. Proyectos de Consolidación.

- Se deberá presentar como documentación obligatoria en la solicitud de los proyectos de consolidación 2B, junto con la memoria técnica del proyecto.
- El Plan de Acción es un elemento clave. En el caso de solicitudes de proyectos 2B únicamente se analizarán aquellos que presenten un Plan de Acción de calidad y con unos objetivos claros y actuaciones coherentes de cara a abordar una gestión avanzada por parte de la empresa. Este Plan deberá incluir toda la información sobre proyectos 2 A, proyectos 2B en el marco de Kudeabide y aquellas iniciativas que en materia de mejora de gestión emprenda la empresa.

## Fase 2A: Proyectos piloto

### OBJETIVO

Realizar proyectos piloto de aplicación práctica de metodologías de gestión avanzada que incluyen la capacitación en uno o varios ámbitos de gestión identificados en el contraste, que contribuyan a la mejora competitiva de la empresa.

### BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Mejorar la gestión de la empresa mediante un proyecto piloto que incluye:

- Material de autoestudio.
- Sesiones de formación-acción presenciales.
- Intercambio de experiencias con otras empresas.
- Apoyo personalizado de una persona experta designada por Euskalit para el desarrollo del proyecto.

### METODOLOGÍA

El Programa ofrece una treintena de módulos de diferentes temáticas de gestión para la realización de proyectos piloto. En cada uno de ellos se aplica la metodología knowinn de Euskalit, que incluye una combinación de autoformación, sesiones presenciales, y elaboración de un proyecto de aplicación práctica.

### FASES



- En cada módulo las personas participantes estudian autónomamente los contenidos por internet.
- Se realizará un sencillo test-examen antes de acudir a la sesión presencial, con objeto de reforzar el aprendizaje inicial realizado.

Se realizan sesiones con una persona formadora, que incluyen dinámicas y ejercicios de puesta en práctica y aprendizaje, seguimiento de proyectos e intercambio de experiencias.

Las personas participantes desarrollarán una implantación adaptada a las necesidades de la empresa y los resultados del informe de contraste con apoyo de la persona formadora. En algunos módulos este apoyo se realiza en la propia empresa.

### REQUISITO

Al final del módulo se entregará un diploma de aprovechamiento si se cumplen los requisitos de asistencia y de finalización del proyecto piloto.

La obtención de este documento es requisito para la realización de otros proyectos 2A en la misma convocatoria.





## Listado de módulos KNOWINN-KUDEABIDE (B=Básico, A=Avanzado)

Elemento	Módulo	Nº sesiones presenciales	*Precio € Kudeabide (Sin IVA)	Precio € Normal (Sin IVA)
ESTRATEGIA	Mapas estratégicos y cuadros de mando: creación y despliegue de estrategias y objetivos (B)	5	310	1.290
ESTRATEGIA	Mapa estrategikoak eta aginte-aulak: estrategia eta helburuen finkapena eta hedapena (B)	5	Neurrira, ikastaro bakoitzaren arabera	
ESTRATEGIA	Definir el modelo de gestión en apoyo a la estrategia: gestión por procesos y otros modelos de gestión (B)	5	310	1.290
ESTRATEGIA	Kudeaketa ereduaren definizioa: prozesuen kudeaketa eta beste kudeaketa eredu batzuk (B)	5	Neurrira, ikastaro bakoitzaren arabera	
ESTRATEGIA	Modelo de gestión avanzada: evaluación de un caso práctico (A)	5	150	380
ESTRATEGIA	Kudeaketa aurreratuaren eredu: kasu praktiko baten ebaluaketa (A)	5	150	380
ESTRATEGIA	Análisis de resultados económicos y financieros (A)	3	125	305
ESTRATEGIA	Gestión de indicadores y objetivos (A)	5	125	305
CLIENTES	Ventas y gestión comercial: procesos, competencias y metodologías (B)	6	410	735
CLIENTES	Implantación de las 5S en entornos digitales (B)	6	310	1290
CLIENTES	Implantación de las 5S en taller (B)	5	310	1.290
CLIENTES	Implantación de las 5S en oficina (B)	5	A la carta, según lo pactado	
CLIENTES	Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2015(B)	7	110	410
CLIENTES	Auditorías y sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2015(B)	3	60	220
CLIENTES	Gestión de compras y relaciones con proveedores y aliados (A)	5	125	305
CLIENTES	Get Lean: Introducción al Lean –Manufacturing (A)	6	420	1050
CLIENTES	Kanban: Gestión eficiente de procesos productivos, proyectos y servicios	6	420	1050
PERSONAS	La gestión de personas (B)	8	390	1.400
PERSONAS	Sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo (OHSAS 18001:2007) (B)	3	60	220
PERSONAS	Organización y gestión de personas: responsables de área, claves principales en la gestión de equipos (B)	5	280	780
PERSONAS	Gestión por competencias. Base para la gestión integral de las personas (B)	6	110	410
PERSONAS	Gestión y resolución de conflictos (A)	3	80	190
PERSONAS	Comunicación interna, una implantación eficaz (A)	5	125	305
PERSONAS	Motivación en el trabajo (A)	5	125	305
PERSONAS	Liderazgo avanzado (A)	5	125	305
SOCIEDAD	Compromiso con la sociedad (B)	5	90	305
INNOVACIÓN	Herramientas de creatividad y gestión de ideas (B)	6	110	410
INNOVACIÓN	Impulsar la mejora continua y la competitividad mediante eventos kaizen (A)	3	170	355
INNOVACIÓN	Gestión y mejora del proceso de innovación (A)	5	150	380
INNOVACIÓN	Gestión y dirección de proyectos (A)	5	410	735

\* Precio por persona asistente

Los módulos son independientes. El calendario de impartición, la duración y los contenidos detallados están accesibles a través de [www.kudeabide.com](http://www.kudeabide.com).



## Fase 2B - Proyectos de consolidación en Gestión Avanzada

### OBJETIVO

Realizar un proyecto de mejora competitiva mediante la consolidación de una práctica de gestión avanzada.

### BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Abordar mejoras competitivas con apoyo de una persona consultora externa.

### METODOLOGÍA

- Los proyectos de consolidación subvencionables deben dar respuesta al informe de contraste y estar recogidos en el plan de acción elaborado por la empresa. En el caso de las empresas de 50 empleos o más, como alternativa al informe de Contraste, la empresa podrá contar con un Diagnóstico de gestión equivalente en el que quede debidamente encuadrado y justificado el proyecto a desarrollar con el apoyo del programa.
- Se precisa para el desarrollo del proyecto la colaboración de personas consultoras externas expertas en el ámbito del proyecto presentado.

### ÁMBITOS Y PROYECTOS SUBVENCIONABLES

#### Estrategia

Proyectos destinados a disponer de la información estratégica necesaria y realizar procesos de reflexión participativos, con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información.

#### Clientes

Proyectos que fomenten las relaciones con la clientela y la eficiencia en todos los elementos de la Cadena de Valor (desde el desarrollo de los productos y servicios, su comercialización, hasta su producción, distribución y mantenimiento), apoyándose en entidades proveedoras y subcontratistas que pueden desempeñar un papel relevante en la estrategia empresarial.

#### Personas

Proyectos orientados a mejorar los procesos de selección, retribución y desarrollo de conocimiento, competencias y capacidad de liderazgo, de forma alineada con la estrategia empresarial.

#### Sociedad

Proyectos orientados a la realización de la labor social de la compañía en consonancia con sus capacidades, y, así mismo, impulso de medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

#### Innovación

Proyectos dirigidos a definir los objetivos y la estrategia para innovar, crear el contexto interno que promueva que las personas asuman riesgos, emprendan e innoven, y aprovechar el potencial innovador del entorno, gestionando las ideas y proyectos de innovación de una manera eficaz y eficiente.

#### Resultados

Proyectos que permitan generar mecanismos de medición, evaluación y control de los resultados estratégicos, en la clientela, en personas en sociedad y la innovación.

### SOLICITUD DE AYUDA

La solicitud de ayuda para un Proyecto de Consolidación 2B está sujeto a convocatoria pública de SPRI, para empresas de 50 empleos o más y de las Diputaciones Forales de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa, para empresas de 5 a 49 empleos.





## Información clave para la empresa

### SOLICITUDES

Las solicitudes se atenderán conforme se explicita en cada una de las órdenes de ayuda publicadas por las distintas instituciones (DFA, DFB, DFG, SPRI).

### FINANCIACION DISPONIBLE

- 1 – Contrastes (Inicial, Actualización, Renovación): Sin coste para la empresa.
- 2A - Proyectos Piloto: Coste subvencionado en un 75% para los módulos básicos y en un 60% para los módulos avanzados.
- 2B - Proyectos de Consolidación: Subvención de los costes de consultoría externa, atendiendo a lo establecido en las Órdenes de Convocatoria de SPRI (empresas de 50 ó más empleos) y Diputaciones Forales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa (empresas de 5 a 49 empleos).

### ¿CÓMO PARTICIPAR?

Las solicitudes se realizarán de la siguiente forma:

1. Registro en el sitio web [www.kudeabide.com](http://www.kudeabide.com) cumplimentado los datos de CIF, número de empleadas/os, territorio Histórico e IAE.
2. Solicitud de Contraste Inicial a través de la web del programa [www.kudeabide.com](http://www.kudeabide.com) mediante la cumplimentación de un breve cuestionario on line y de una declaración de compromiso de participación en las siguientes fases de Kudeabide, y otra de estar al corriente en los pagos a H.F y a la S.S.
3. Una vez finalizada la fase de Contraste Inicial, se habilitará la opción de solicitar la participación en la fase 2A - Proyectos Piloto y en la fase 2B - Proyectos de Consolidación:
  - ✓ En el caso de las solicitudes de participación en la fase 2A, únicamente será necesario cumplimentar un cuestionario on line. Para las empresas de 50 ó más empleos, que no hayan realizado contraste inicial, deberán adjuntar Diagnóstico de Gestión Equivalente,
  - ✓ En el caso de las solicitudes de participación en la fase 2B, será necesario atender a la normativa publicada en los Boletines Oficiales respectivos, por SPRI, para empresas de 50 ó más empleos, y las Diputaciones Forales de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa, para empresas de 5-49 empleos, en función del Territorio Histórico de ubicación de la empresa.

En el caso de empresas de al menos 50 empleos, siempre y cuando la empresa cuente con un Diagnóstico de Gestión equivalente al Contraste Inicial que deseen solicitar las ayudas que ofrece Kudeabide para las fases 2 A "Proyectos Piloto" y fase 2B "Proyectos de consolidación", puede acceder directamente a través de los vínculos establecidos para tal fin en la página web.

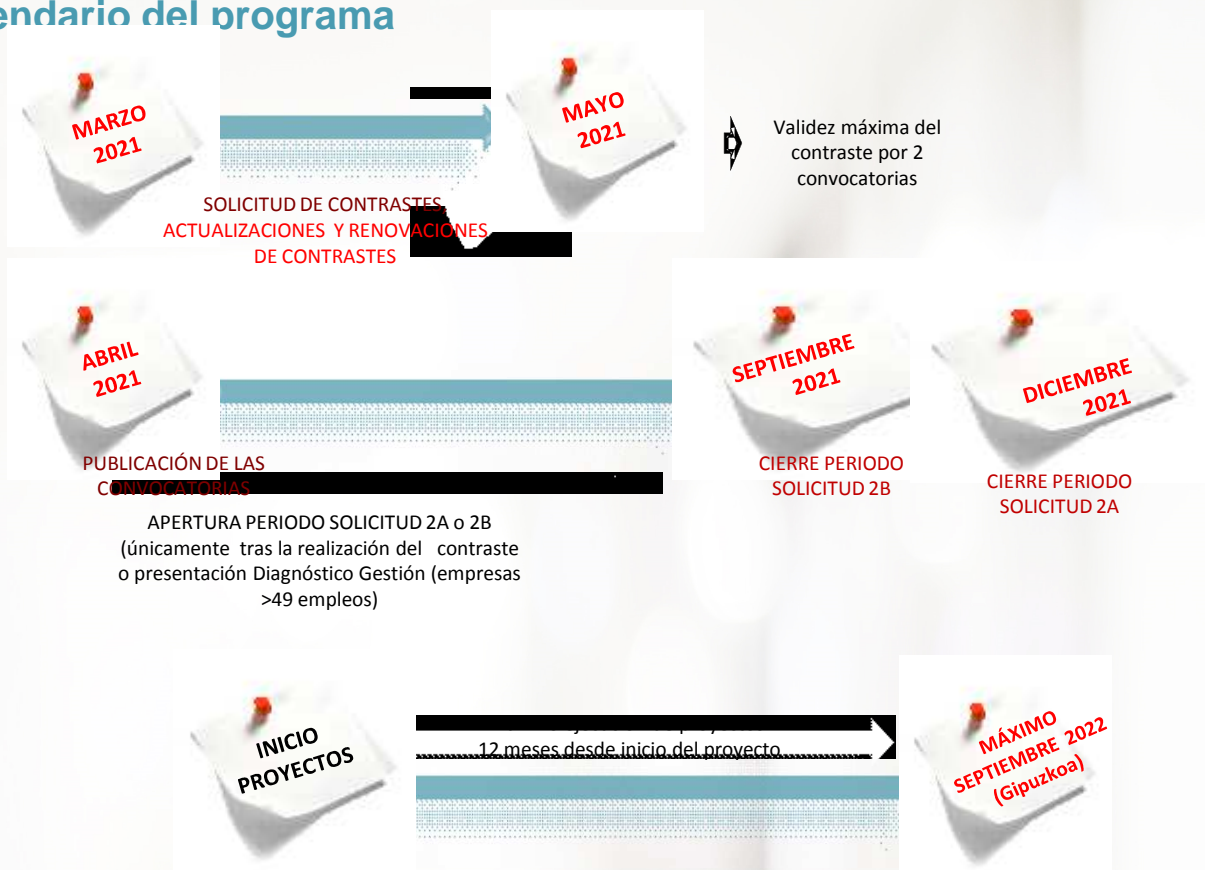
### PROYECTOS SUBVENCIONABLES POR CONVOCATORIA

- En una misma convocatoria, una empresa podrá solicitar un máximo de dos proyectos piloto (2A) y no simultáneos.
- En una misma convocatoria, las empresas de entre 5 y 49 empleos podrán únicamente solicitar un proyecto 2B. Las empresas de 50 ó más empleos podrán presentar más de un proyecto 2B en la misma convocatoria.

En todos los casos, tanto los proyectos 2 A como los proyectos 2B que se presenten deberán estar encuadrados en el Informe de Contraste (o en el Diagnóstico de Gestión equivalente de las empresas de 50 ó más empleos que así lo consideren).



## Calendario del programa



## Información contactos

Los datos de contacto se mostrarán en el sitio web [www.kudeabide.com](http://www.kudeabide.com)

Las consultas genéricas sobre Kudeabide se atenderán en el teléfono 902 702 142.

Las empresas solicitantes podrán hacer un seguimiento de la situación de su proyectos en [www.kudeabide.com](http://www.kudeabide.com)

Las consultas sobre expedientes en curso se deberán dirigir a los gestores de cada una de las fases:

FASES	Entidad gestora	Teléfono / email
Fase 1 - Contraste Inicial	EUSKALIT	- 944 209 855 / <a href="mailto:namarika@euskalit.net">namarika@euskalit.net</a>
Fase 2A - Proyectos Piloto	EUSKALIT	- 944 209 855 / <a href="mailto:namarika@euskalit.net">namarika@euskalit.net</a>
Fase 2B - Proyectos de Consolidación	- SPRI (desde 50 empleadas/os) - DF Álava - DF Gipuzkoa - DF Bizkaia	- 902 702 142 / <a href="mailto:info@spri.eus">info@spri.eus</a> - 945 181 818 Ext.52323 / <a href="mailto:azubillaga@araba.eus">azubillaga@araba.eus</a> - 943 112 252 / <a href="mailto:bmargeli@gipuzkoa.eus">bmargeli@gipuzkoa.eus</a> - 944 068 017 / <a href="mailto:ane.albizu@bizkaia.eus">ane.albizu@bizkaia.eus</a>