



# **INSTRUCCIONES DEL SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA SIMPLIFICADO 2020**

**KUDEAKETA AURRERATUA  
EUSKALIT  
GESTIÓN AVANZADA**

1. EL MODELO DE EVALUACIÓN
2. PROPÓSITO DEL SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA
3. REQUISITOS PARA SOLICITAR EL SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA
4. CALENDARIO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN
5. DOCUMENTACIÓN
6. PROCESO Y EQUIPO DE EVALUACIÓN
7. CONFIDENCIALIDAD

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 se puso en marcha con dos experiencias en 2019 y 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 2018**, disponible en [www.euskalit.net](http://www.euskalit.net)

#### 2.- PROPOSITO DEL SERVICIO DE EVALUACION EXTERNA

El propósito del Servicio de Evaluación Externa de EUSKALIT es apoyar a las organizaciones de la Comunidad Autónoma del País Vasco 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 las más de 300 organizaciones con reconocimientos a la gestión.

### 3.- REQUISITOS PARA SOLICITAR EL SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA SIMPLIFICADO

Es **condición indispensable** que la organización cumpla 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 y cuotas: <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) para que conozca de manera directa las características de este servicio y el proceso que se sigue.
- D. Haber realizado, **al menos** en dos ocasiones, **reflexiones/autoevaluaciones sobre la gestión global** de su organización, con una dedicación suficiente y de forma rigurosa. Además, al menos la **última** de las reflexiones globales se debe haber realizado utilizando el **Modelo de Gestión Avanzada**. En este sentido, la organización debe contar con el Diploma a la 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. Haber realizado al menos **dos mediciones de la satisfacción de los 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).

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 confirmar que se cumplen 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.

#### 4.- CALENDARIO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

FECHAS	ACTIVIDAD
<b><u>Hasta el 31 de marzo de 2020</u></b>	Rellenar en la web de EUSKALIT el documento de Solicitud del Servicio de Evaluación Externa. Completar en la web de EUSKALIT:  <a href="http://WWW.EUSKALIT.NET">WWW.EUSKALIT.NET</a>
<b><u>21 de mayo</u></b>	Fecha final de envío a EUSKALIT de la Documentación a evaluar. Enviar a <a href="mailto:ubilbao@euskalit.net">ubilbao@euskalit.net</a> en formato PDF.
<b><u>Junio-septiembre</u></b>	El equipo de evaluación analiza la documentación de la organización
<b><u>Junio-septiembre</u></b>	El equipo de evaluación estará durante dos días en la organización con el Equipo Directivo y las personas que se estime oportuno.
<b><u>Diciembre</u></b>	Gala de entrega de los reconocimientos a la Gestión Avanzada

#### 5.- DOCUMENTACIÓN

La Dirección de la Organización deberá cumplimentar el formulario de **SOLICITUD DEL SERVICIO DE EVALUACION EXTERNA** (en la Web de EUSKALIT), **aceptando las condiciones del Proceso de evaluación.**

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 parte más importante del proceso de evaluación son las entrevistas que mantendrán el equipo de evaluación 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.

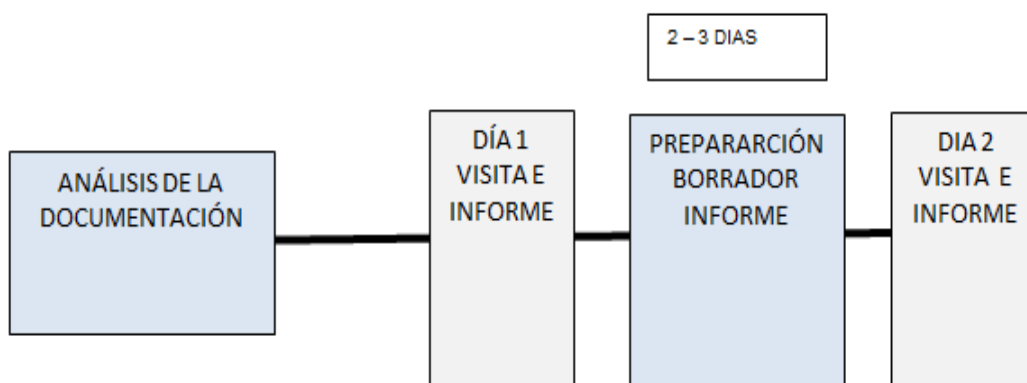
La organización deberá presentar una documentación previa que el equipo de evaluación analizará antes de la visita, por lo que tiene que contener la información principal sobre las actividades, estructura, prioridades, prácticas de gestión, indicadores relevantes, etc. de la organización.

La documentación a presentar será la siguiente:

- 1. Presentación de la organización:** Descripción de actividades, productos y servicios principales, clientes, nº de personas, nº de centros de trabajo, etc., completando el documento "Presentación de la organización". Ver ANEXO 1 al final de este documento.
- La organización podrá **anexar documentación** de uso habitual que amplíe la información recogida en el documento "Presentación de la organización": Reflexión Estratégica, Modelo de encuestas, Plan de gestión, Cuadro de indicadores, Matriz de competencias.... No hay un límite para la documentación a presentar, pero EUSKALIT revisará lo enviado para asegurar que es suficiente y en ningún caso excesiva.  
  
Entre esta documentación anexa deberá estar obligatoriamente:
  - el organigrama.
  - mapa de procesos.
  - cuadro de mando o de indicadores y objetivos.
  - Extracto/resumen o índice del Plan estratégico.
- 3. Autoevaluación detallada** incluyendo información relevante en los PF y AM, por elemento y como mínimo con un PF o AM de cada subelemento. Esta autoevaluación se realizará teniendo como base el Informe del último contraste externo. VER ANEXO 2

La documentación se enviará en formato PDF, para garantizar una correcta visualización e impresión de la misma. El tamaño de letra de esta documentación, deberá ser mínimo Arial 11 o equivalente. EUSKALIT verificará que la documentación sea la más adecuada y dará el visto bueno a la organización.

## 6.- PROCESO Y EQUIPO DE EVALUACION



El equipo se compondrá de 4 personas del Club de evaluación y una de ellas ejercerá de Senior del equipo.

Durante la visita, que tendrá una duración de día y medio, 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 las dos mañanas de visita. 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.

A continuación se presenta un Ejemplo de agenda, que será personalizada para cada evaluación:

DIA VISITA 1	
8:55/9:00	Llegada equipo de evaluación a organización y comienzo entrevistas:
9:00	Equipo de evaluación y el Equipo Directivo + XXXX – Presentaciones y agenda del día+
9:20	Visita
9:45	ESTRATEGIA (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)
11:30	Café con personas de la organización evaluada
12:00	CLIENTES (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)
13:30	ALMUERZO (con personas de la organización evaluada)
15:00	PERSONAS (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)
16:30	Solo equipo intercambia información recogida y planifica 2º día
17:00	Con la organización: Ajuste de agenda día 2 y entrevistas
17:30	Cierre y despedida

DIA VISITA 2		
8:55/9:00	Llegada equipo de evaluación a organización y comienzo entrevistas	
9:00	Resumen recordatorio del primer día	
9:10	INNOVACIÓN (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)	
9:50	SOCIEDAD (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)	
10:30	Entrevista con personas de la organización: responsables de equipos de innovación/mejora/proyectos (para una visión global de la organización y para despliegues)	Entrevista con personas de la organización: responsables de área/proceso (para una visión global de la organización y para despliegues)
11:30	Café (con personas de la organización evaluada)	
12:00	Revisión de resultados	
12:30	Equipo de evaluación prepara mensajes importantes para la Visión global, principales conclusiones, pasos a dar...y consultara con la persona de contacto en caso de ser necesario	
13:30	Equipo traslada a la organización las Principales conclusiones	
14:00	Opcional ALMUERZO (con personas de la organización evaluada)	

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

Tras la visita, se enviará a la organización un **Informe de Evaluación** que incluye:

- Visión global de la organización que puede recoger:
  - Evolución, peculiaridades o particularidades de la organización.
  - Acogida en la evaluación.
  - Principales conclusiones.
- Puntos fuertes y aquellos aspectos a seguir trabajando y reforzando, cuestiones a tener en cuenta para seguir avanzando en el futuro, siguientes pasos a dar.

## **6.- CONFIDENCIALIDAD**

El Informe de la Evaluación Externa será tratado de manera confidencial. Esa información únicamente estará disponible para el equipo evaluador o aquellas personas de EUSKALIT participantes en las labores de coordinación o administrativas. EUSKALIT requerirá que todos los participantes en la evaluación firmen 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 PARA EL CONTRASTE**

- 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)
- 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,...
- Nº y dirección de los centros de trabajo
- 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...
- Cultura de la evaluación: Autoevaluaciones realizadas, contrastes externos y evaluaciones externas recibidas. Principales certificados, reconocimientos, premios y años de obtención. Hitos en la Gestión
- Nº de encuestas de clientes realizadas (desde cuándo) y resultados de los últimos años.
- Nº de encuestas de personas realizadas (desde cuándo) y resultados de los últimos años.
- ¿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?
- Planteamiento respecto al grupo de interés "Sociedad"
- 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.

Por último, 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.



# 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 la estrategia**

**E4. Cómo comunicamos, 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 la estrategia**

**E4. Cómo comunicamos, revisamos y actualizamos la estrategia**

## **Elemento 2: CLIENTES**

### **PUNTOS FUERTES**

**C1. Cómo gestionamos las relaciones con clientes**

**C2. Cómo diseñamos, desarrollamos y comercializamos productos y servicios orientados hacia clientes**

**C3. Cómo producimos y distribuimos los productos y prestamos los servicios**

**C4. Cómo gestionamos las relaciones con las organizaciones proveedoras**

### **ÁREAS DE MEJORA**

**C1. Cómo gestionamos las relaciones con clientes**

**C2. Cómo diseñamos, desarrollamos y comercializamos productos y servicios orientados hacia clientes**

**C3. Cómo producimos y distribuimos los productos y prestamos los servicios**

**C4. Cómo gestionamos las relaciones con las organizaciones proveedoras**

## **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**

### **PUNTOS FUERTES**

**S1. Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social**

**S2. Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental**

### **ÁREAS DE MEJORA**

**S1. Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social**

**S2. Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental**

## 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 la Sociedad

Resultados de la Innovación

### ÁREAS DE MEJORA

Resultados Estratégicos

Resultados en Clientes

Resultados en Personas

Resultados en la Sociedad

Resultados de la Innovación