



**BASES PARA LA SOLICITUD DEL SERVICIO DE EVALUACIÓN  
EXTERNA ONLINE**

# 2021



**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 EL SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA
4. PROCESO DE EVALUACIÓN
  - 4.1. Solicitud y confirmación de la evaluación externa
  - 4.2. Confirmación de equipo de evaluación y fechas para las entrevistas
  - 4.3. Entrega de la documentación y revisión de la misma
  - 4.4. Informe de evaluación
5. RECONOCIMIENTOS
6. CALENDARIO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN
7. CONFIDENCIALIDAD
8. ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE GESTIÓN

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 de EUSKALIT.

### 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

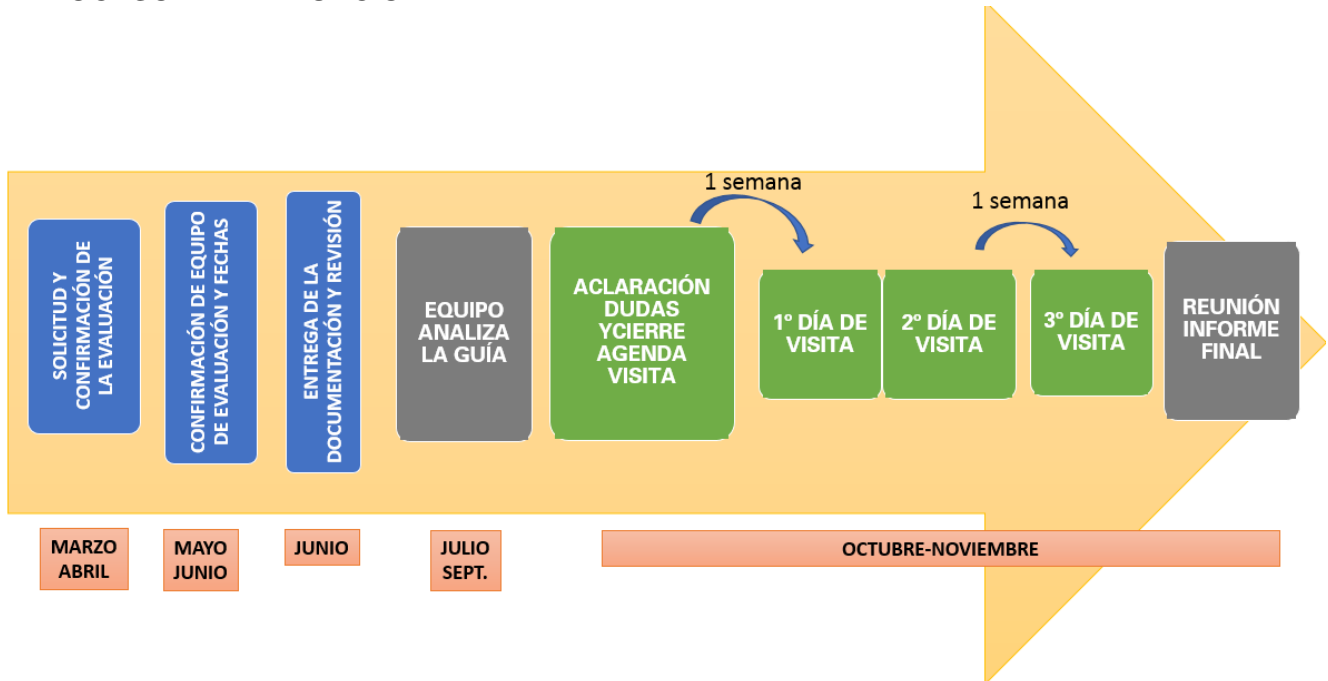
Es **condición indispensable** que la organización cumpla los requisitos que se señalan a continuación:

- 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, que desarrollen más del 50% de su actividad en la CAPV y que tengan 5 o más personas en plantilla..
- 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 el proceso de evaluación externa de EUSKALIT a otra organización en los últimos cinco años**, para que conozca de manera directa las características de este servicio y el proceso que se sigue (recomendable que este requisito de participar en evaluación, se cumpla en años anteriores y no el mismo año que se solicita la evaluación).
- D. Haber realizado, **al menos** en tres 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**.
- E. Tener mínimo dos ciclos de **reflexión estratégica**, estando el último en vigor en la actualidad.
- 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 y objetivos relevantes en los 5 elementos de acción** del Modelo de Gestión Avanzada (Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad e Innovación). En el caso de los elementos de Estrategia, Clientes, Personas, como mínimo los últimos tres años y haber puesto en marcha **acciones de mejora** derivadas de la misma (evidencias).

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.

En caso de que la organización interesada haya recibido un proceso de Evaluación Externa, realizado por EUSKALIT o por otra organización, **deberán haber transcurrido un mínimo de 12 meses entre las fechas de presentación de las documentaciones para evaluación** antes de que EUSKALIT le pueda ofrecer su Servicio de Evaluación Externa. Estos 12 meses son el tiempo razonable para que la organización ponga en práctica su plan de mejora derivado de esa evaluación previa.

#### 4. PROCESO DE EVALUACIÓN



##### 1. Solicitud y confirmación de la evaluación externa

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**.

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.

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.

Por tanto, y de cara a que el equipo de evaluación vaya a la visita con un conocimiento adecuado de la organización, ésta tiene que completar la "guía de gestión", que recoja la información básica para comprender la organización, y que se detalla más adelante en este documento.

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

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.

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: procedentes de consultoría, de centros públicos, privados o de determinado sector, etc.

EUSKALIT diseñará un equipo de evaluación de entre **cuatro y ocho personas**, equilibrando los conocimientos y experiencia de sus integrantes.

Los equipos de evaluación contarán con una persona en el papel de Senior, con una importante experiencia de gestión y de evaluaciones previas, así como de dos o tres personas más con experiencia de evaluación. Se intentará que en todas las evaluaciones participen al menos dos personas con conocimiento del sector de actividad de la organización evaluada. Con el objetivo de desplegar el conocimiento en herramientas de gestión avanzadas, EUSKALIT seleccionará a otras personas del Club de Evaluación con conocimiento suficiente y contrastado del Modelo de Gestión Avanzada y del proceso de evaluación.

Además, una persona del Club será Evaluadora – observadora, su labor será la de apoyar al equipo en labores logísticas y de redacción, así como coordinar la comunicación del equipo con EUSKALIT.

EUSKALIT confirmará las fechas definitivas con la organización y 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.

## **3. Entrega de la documentación y revisión de la misma**

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 enviará una copia electrónica de la Guía de Gestión a EUSKALIT antes del fin de plazo para ello indicado más adelante. Este es el documento 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. No es necesario ser un "experto en evaluación" para la redacción de este documento, sino entender la estructura y sentido de los elementos del Modelo de Gestión Avanzada, de los aspectos de evaluación y ser capaz de recoger y sintetizar lo fundamental de la organización.

<b>GUÍA DE GESTIÓN</b> (Ver estructura en el punto 8 de este documento)	
<b>PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Máximo 3 páginas
<b>VIDEOS</b> (pueden ser “caseros”): Explicativos de la actividad y/o de la gestión de la organización, del día a día de la organización. Pueden ser fragmentos de reuniones de dirección, de equipos de trabajo, taller, aulas, salas de reuniones, pasillos, hora del café... No recomendamos que sean de más de tres minutos cada uno. Pueden presentarse en un documento con los enlaces y un resumen del contenido de cada uno de ellos.	Máximo total de 30 minutos – Una página adicional con los enlaces
<b>EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE ACCIÓN Y RESULTADOS LÓGICA DE LOS RESULTADOS</b>	Máximo 25 páginas
<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN:</b> Documentos/extractos que utilice la organización en su día a día (Anexos)	Máximo 50 páginas
<b>ÍNDICE GENERAL Y DE LAS HERRAMIENTAS</b>	Máximo 1 página adicional cada uno
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	Máximo 1 página adicional

<b>FORMATO</b>
<p>La documentación se enviará en formato PDF, para garantizar una correcta visualización e impresión de la misma.</p> <p>Maquetación: DIN A 4 (210 x 297 mm), tipo de letra Arial 10 pt (o equivalente) en todos los textos y 9 pt en los gráficos, con interlineado normal. Márgenes mínimos de 1cm a izquierda y derecha y márgenes mínimos superior e inferior de 1,5 cm. Todas las páginas deben ir numeradas correlativamente.</p> <p>No se podrá incluir como parte de la documentación a evaluar enlaces a la página web, otra documentación fuera de la Guía y sus anexos, etc. Toda información que quiera que el equipo evaluador tenga en cuenta deberá incluirla en la documentación presentada.</p> <p>Idioma: La evaluación se podrá recibir en Euskera o Castellano. Aquellas organizaciones que utilicen el Euskera en su actividad diaria, reuniones, documentaciones... deberán presentar su documentación a evaluar y realizar la visita de evaluación también en Euskera.</p>
<b>REVISIÓN</b>
Si la documentación no está correcta, EUSKALIT comunicará a la organización las modificaciones que deben ser realizadas para poderle prestar el servicio de forma adecuada y la fecha en que deberá ser remitida con las correcciones.

A pesar de la relevancia de la guía de Gestión, la visita es el momento más importante de la evaluación. Por ello la organización debe adoptar un papel activo de cara a cubrir el objetivo de que el equipo conozca bien el funcionamiento de la organización. Y deberá trasladar al equipo toda la información que no haya podido incluir en la Guía de gestión (despliegues de los planteamientos, otros indicadores que no se hayan recogido en el apartado de resultados...)

Para conocer más detalles del proceso de Evaluación, es importante leer el documento de **Instrucciones de Evaluación Externa**.

**4. Informe de evaluación**

Se enviará a la organización un **Informe de Evaluación** que incluye:

- Una visión global de la organización con las principales fortalezas y las áreas de mejora prioritarias.
- Los puntos fuertes y las áreas de mejora **más significativos** en cada uno de los Elementos de la Gestión Avanzada.
- El grado de avance en la gestión de la organización, en los 6 Elementos y en los 23 subelementos del Modelo de Gestión Avanzada, siguiendo la escala "BIDA": Básico, Intermedio, Desarrollado y Avanzado".

**El informe de evaluación y la valoración consensuada por el equipo de evaluación son definitivas, no estando sujetas a revisión posterior.**

EUSKALIT promoverá la posibilidad de que el equipo evaluador, la organización evaluada y EUSKALIT puedan reunirse una vez finalizada la evaluación para poder aportar algunos comentarios adicionales o clarificar alguna duda del Informe o del proceso de evaluación. Sin embargo, cualquier problema, discrepancia o duda con respecto al cumplimiento del Servicio de evaluación externa (que se recoge en el documento de Instrucciones del servicio de evaluación externa que se entrega a todos los candidatos y equipos de evaluación) debe comunicarse a EUSKALIT con antelación a la comunicación del resultado final de la evaluación. Esta directriz, similar a la que se utiliza en el EFQM Excellence Award, garantiza la independencia del resultado de la evaluación y supone la aceptación de la misma por parte de las organizaciones en el momento de realizar la solicitud de evaluación externa y por parte de los equipos de evaluación en el momento de firmar el documento de confidencialidad.

**5.- RECONOCIMIENTOS**

Una vez realizada la evaluación externa, la organización recibirá el reconocimiento a la Gestión Avanzada (A Bronce, A Plata o A Oro), que otorga el Gobierno Vasco, en función de su grado de avance en la Gestión.

BASICO			INTERMEDIO		DESARROLLADO		AVANZADO		
0	1	2	1	2	1	2	1	2	3



El resultado de la evaluación podrá hacerse público, tanto por parte de la organización como por parte de EUSKALIT, desde el momento en que EUSKALIT notifica por teléfono dicho resultado a la organización.

## 6.- CALENDARIO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

FECHAS	ACTIVIDAD
<b><u>Hasta el 15 de abril de 2021</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>30 de junio</u></b>	Fecha final de envío a EUSKALIT de la Guía de Gestión a evaluar. Enviar a <a href="mailto:ubillbao@euskalit.net">ubillbao@euskalit.net</a> en formato PDF.
<b><u>Julio-Septiembre</u></b>	El equipo de evaluación analiza la documentación de la organización
<b><u>Octubre – Noviembre</u></b>	Entrevistas a la organización evaluada
<b><u>Diciembre</u></b>	Gala de entrega de los reconocimientos a la Gestión Avanzada

## 7.- CONFIDENCIALIDAD

El nombre de las organizaciones solicitantes y el Informe de la Evaluación Externa será tratado por EUSKALIT de manera confidencial. Esa información únicamente estará disponible para el equipo de evaluación 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.

## 8.- ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE GESTIÓN

Este documento consta de las siguientes partes:

- **PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (HASTA 3 PÁGINAS)**
- **ELEMENTOS DE ACCIÓN Y RESULTADOS (HASTA 25 PÁGINAS)**
- **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN (HASTA 50 PÁGINAS)**

### **PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (HASTA 3 PÁGINAS)**

El contenido puede recoger:

- 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). Delimitar el perímetro de la evaluación.



- Estructura y/o organigrama, nº de personas en la organización, estructura de principales reuniones de gestión
- Nº y dirección de los centros de trabajo
- Misión, Visión y Valores de la organización, Retos estratégicos, Principales ventajas competitivas / Factores críticos de éxito
- Sector/es de actividad de la organización
- 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...
- Planteamiento respecto al grupo de interés "Sociedad"
- Planteamiento/Estrategia sobre la Innovación
- Cultura de la evaluación: Autoevaluaciones realizadas y evaluaciones externas recibidas. Principales certificados, reconocimientos, premios y años de obtención

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, siempre que no se superen las 3 páginas.

#### ***ELEMENTOS DE ACCIÓN Y RESULTADOS (HASTA 25 PÁGINAS):***

Seguirá la estructura de Elementos del Modelo de Gestión Avanzada, vinculando los Elementos de Acción con los subelementos de Resultados correspondientes. Como máximo serán 25 páginas, que la organización utilizará como crea conveniente. De manera orientativa, podría ser razonable dedicar 2-3 páginas a cada Elemento de Acción, 1 página a explicar la lógica de resultados global (solo se explica una vez), y otras 2-3 páginas a los subelementos de Resultados.

El orden de la Guía podría ser el siguiente:

#### **ELEMENTO 1. ESTRATEGIA**

##### **LÓGICA DE RESULTADOS GLOBALES**

- *SUBELEMENTO R1. RESULTADOS ESTRATÉGICOS*

#### **ELEMENTO 2. CLIENTES**

- SUBELEMENTO R2. RESULTADOS EN CLIENTES

#### **ELEMENTO 3. PERSONAS**

- SUBELEMENTO R3. RESULTADOS EN PERSONAS

#### **ELEMENTO 4. SOCIEDAD**

- SUBELEMENTO R4. RESULTADOS EN SOCIEDAD

#### **ELEMENTO 5. INNOVACIÓN**

- SUBELEMENTO R5. RESULTADOS EN INNOVACIÓN

Una organización podría optar por otro orden (por ejemplo primero los elementos de acción y después los resultados todos juntos), siempre que no supere las 25 páginas.

Dentro de cada subelemento, y guiándose por los ASPECTOS DE EVALUACIÓN, la organización debería explicar su **planteamiento** y el grado y sistematicidad del **despliegue**. Recomendamos tener presente en todo momento el Modelo de Gestión Avanzada y el "Documento de apoyo al Modelo de Gestión Avanzada". Dada la limitación de espacio, es conveniente que todas las frases aporten información importante al equipo de evaluación: de dónde vienen los planteamientos (años, aprendizajes realizados...), cómo han evolucionado a lo largo del tiempo, cuál es el grado de despliegue (en nº de personas o en áreas de la organización), qué resultados se han obtenido, etc.

Para ayudar a visualizar los ciclos de **evaluación y ajuste**, la organización podría incluir seguidamente una tabla con las 4-5 mediciones o aprendizajes más relevantes (encuestas, ideas de mejora, visita a otras organizaciones, revisiones de procesos, autoevaluaciones, etc.) indicando la mejora o innovación producida.

Este podría ser un ejemplo:

Tabla de mediciones, aprendizajes, mejoras e innovaciones		
AÑO	Mediciones o aprendizajes	Mejoras e Innovaciones
2020	Encuesta "x"	Cambio en el ítem "a" de la encuesta
2017	Idea de mejora "y"	Nuevo servicio "b"
2017	Visita a organización "z"	Mejora en el actividad "c"
2016	Revisión del proceso "v"	Cambio en el enfoque "d"
2015	Área de mejora de la autoevaluación "w"	Mejora en el producto "e"

Durante toda esta explicación, se deberá tener especial cuidado en referenciar de una manera clara y organizada los anexos que se van nombrando y que amplían la información que se está aportando. La organización deberá vincular los elementos de acción con los resultados y con los anexos correspondientes, para facilitar la comprensión de las prácticas de gestión de la organización. Esta vinculación se realizará de dos formas, una con hipervínculos (para su lectura en formato electrónico) y otra para su lectura en papel (por ejemplo "ver anexo 1.4: Plan estratégico").

Tras la explicación del Elemento 1 Estrategia, y antes de los Resultados en la estrategia, la organización dedicará una página a explicar la Lógica de Resultados, como por ejemplo:

- Explicación de la **frecuencia** con la que se realizan las diferentes mediciones, encuestas, grupos focales, etc. y **fiabilidad y precisión** de los datos obtenidos.
- **Segmentaciones** de resultados utilizadas
- Explicación de los criterios que se utilizan para fijar los **objetivos**, y cómo se utilizan para la mejora.
- Explicación de cómo se identifican las organizaciones o indicadores para establecer **comparaciones**. Con qué grado de profundidad se realizan las comparaciones (utilización de dato público, intercambio en baterías de indicadores, intercambio presencial de buenas prácticas de gestión e indicadores, benchmarking profundo...) y cómo se utilizan estas comparaciones para la mejora.
- Explicación de la relación entre los **resultados** conseguidos y lo que se ha hecho para conseguirlos (**causa-efecto**)

Posteriormente se presentarán los Resultados Estratégicos.

La propuesta de EUSKALIT es que primero se presenten los subelementos del elemento de acción, y posteriormente el **subelemento de Resultados** que le corresponde. Los resultados se recogerán a

través de **Gráficos o tablas** con los indicadores relevantes tanto de percepción como de rendimiento. Es importante que el equipo de evaluación entienda qué mide cada indicador y qué importancia tiene para la organización (esta explicación se puede hacer en la parte los elementos de acción o en el propio indicador).

NOTA: Como el espacio es limitado, la organización tendrá que hacer una clasificación de los indicadores:

- indicadores relevantes (o de 1º nivel) que serán los que aparezcan en la Guía,
- otros indicadores importantes (o de 2º nivel) que irán en anexos con formato gráfico o tabla para que el equipo de evaluación pueda valorar las tendencias y objetivos además de la utilidad
- y podría haber otros indicadores de menor importancia (o 3º nivel) a los que habría que hacer referencia y podrían verse en la visita y que sólo se tendrán en cuenta para utilidad.

### **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN (MÁXIMO 50 PÁGINAS)**

- Se incluirán **documentos** (o extractos) que utilice la organización en su día a día de la gestión tales como:  
Plan de Gestión, Plan Estratégico, Balance y cuenta de resultados, Encuestas de clientes, personas o sociedad (modelos o gráficos o tablas de resultados segmentados etc. que completen los incluidos en el apartado de Resultados), Mapa de actividades/procesos, extracto de algún proceso/proyecto, Cuadro de Mando de indicadores, evaluación del desempeño de personas o de liderazgo, autoevaluación, informes de contrastes / evaluaciones, planes de mejora, etc.
- Se incluirá un **Índice de documentos**, ordenados por elementos y con **enlaces a los diferentes apartados del documento guía de gestión** que ayude a la comprensión de los mismos.

La organización que así lo desee, puede consultar otras Guías de Gestión de años anteriores en el [Buscador de Gestión](#) de EUSKALIT.