

INSTRUCCIONES PARA EL CONTRASTE EXTERNO

2021

Online



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

<u>1. PROPÓSITO DEL CONTRASTE EXTERNO</u>	pág. 1
<u>2. TIPOS DE CONTRASTES</u>	pág. 2
<u>3. FASES DEL CONTRASTE</u>	
FASE 1. Solicitud	pág. 3
FASE 2. Documentación a preparar	pág. 4
FASE 3. Asignación de fechas y equipo de contraste	pág. 5
FASE 4. Desarrollo y resultado del Contraste	pág. 5
<u>4. DIPLOMA A LA GESTIÓN AVANZADA</u>	pág. 6
<u>ANEXO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL CONTRASTE EXTERNO</u>	pág. 8

1. PROPÓSITO DEL CONTRASTE EXTERNO

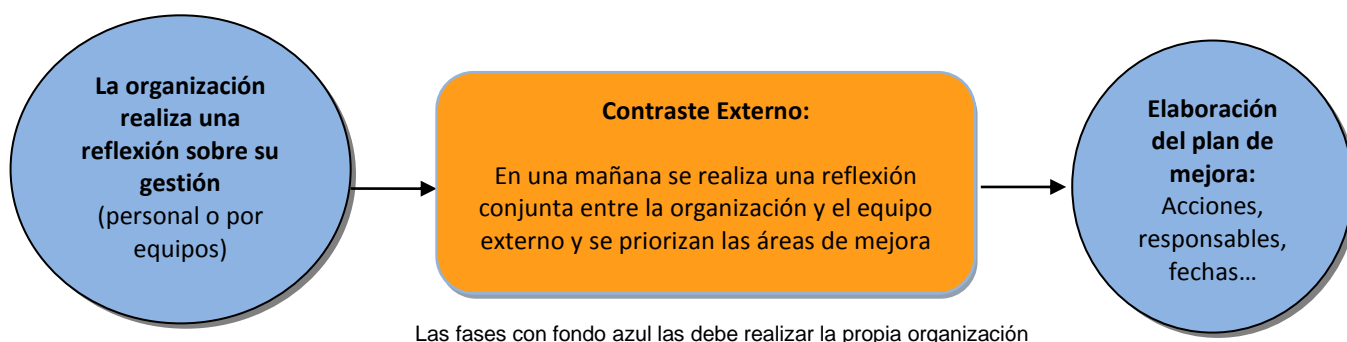
El propósito del Contraste externo es ayudar a la organización a reflexionar sobre cómo se gestiona, qué resultados está consiguiendo y cuáles pueden ser sus prioridades de mejora.

Para esa reflexión, es de gran ayuda para los equipos directivos contar con el apoyo de personas externas, que les ayuden a revisar y mejorar el sistema de gestión, y que puedan dar pistas y apoyo para:

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

Por ello, desde EUSKALIT ofrecemos este servicio de **Contraste Externo**, del que se han beneficiado más de 1000 organizaciones en los últimos años. Básicamente, el contraste es una reunión de **5 horas (9:00-14:00)** entre al menos el equipo directivo de la organización y miembros del Club de Evaluación de EUSKALIT, con el objetivo de aportar a la organización una visión externa que les ayude en la mejora de su competitividad.

Dado que la situación de las organizaciones es muy distinta, hemos desarrollado un servicio flexible que se puede adaptar a cada organización, independientemente de su grado de avance y recorrido. En cualquier caso, este es el esquema global del proceso:



Este servicio es **gratuito**, si bien pedimos desde EUSKALIT que las organizaciones sean [entidades colaboradoras](#), para que con su cuota nos ayuden en el desarrollo de nuestra misión.

2. TIPOS DE CONTRASTES

El Contraste puede ser de 3 tipos:

Contraste Global: El objetivo es tener una visión global de la gestión de la organización. Durante la sesión se trabajan los 6 elementos clave de una Gestión Avanzada: Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad, Innovación y los Resultados en cada uno de esos elementos, identificando las fortalezas y áreas de mejora de la organización, aportando ideas para “atacarlas” y priorizando las fundamentales a corto plazo. El marco de referencia para este contraste es el Modelo de Gestión Avanzada (MGA).

Contraste Temático: La reflexión se realiza en el elemento o los elementos de la gestión sobre los que quiera profundizar la organización. Los temas pueden ser estos (algunos pueden combinarse entre sí) y para alguno de ellos existe un marco específico para realizar la reflexión y el contraste:

- Estrategia y gestión de resultados
- Gestión del conocimiento
- Gestión y mejora de las relaciones con clientes
- Gestión de personas, liderazgo y resultados en personas
- Compromiso con la Sociedad
- Innovación

Contraste 3R: Resistir, Reconstruir y Renovar (NUEVO). Ante situaciones de crisis como la actual, las empresas y organizaciones deben revisar su Estrategia y adaptarla a las nuevas condiciones, para tratar de asegurar que contempla y es capaz de responder a tres momentos o cuestiones: Resistir, Reconstruir y Renovar. En este documento se recogen algunas propuestas para la reflexión y la acción, con el fin último de conseguir una organización sostenible en todos los sentidos.

Los marcos para realizar estas reflexiones se encuentran en el [buscador de gestión de Euskalit](#).

Dado que el Contraste aporta una visión externa experimentada, buenas prácticas de gestión y ayuda a encarar el futuro de la organización, creemos que es interesante que aquellas organizaciones que sean capaces de desarrollar el plan de acciones de mejora tras un contraste, puedan aprovechar este servicio cada 2-3 años.

Por nuestra experiencia, pensamos que es recomendable comenzar realizando contrastes globales y cuando se está más avanzado, poner el foco en los aspectos de la gestión más prioritarios para la organización. Posteriormente, cuando la organización haya trabajado los 6 elementos de la gestión avanzada, podrá aprovechar al máximo todos los beneficios del servicio de evaluación externa de EUSKALIT, y acceder además a los reconocimientos a la Gestión Avanzada que otorga el Gobierno Vasco.

3. FASES DEL CONTRASTE EXTERNO

FASE 1. Solicitud del Contraste

Cualquier entidad pública o privada Colaboradora de EUSKALIT que desarrolle su actividad en Euskadi puede recibir gratis el contraste Externo. Para ello hay que completar la solicitud desde la [página de EUSKALIT](#).

Nota: Recomendamos que las empresas del sector industrial y de servicios avanzados se informen del Programa [Innobideak-Kudeabide](#), ya que mediante este programa pueden recibir un contraste y además beneficiarse de una ayuda económica, para poner en marcha proyectos piloto sobre metodologías de gestión o proyectos para consolidar prácticas de gestión avanzadas (con el apoyo de una persona consultora).

FASE 2. Documentación a presentar

El objetivo de entregar una documentación al equipo de contraste, y que se haga con antelación, es permitir que el equipo externo llegue a la organización conociendo los aspectos más significativos de su gestión. Por ello, la organización que desea recibir un contraste enviará estos 3 tipos de documentos:

<p>1. Presentación de la organización: Descripción de actividades, productos y servicios principales, clientes, nº de personas, centros de trabajo, etc. La organización seleccionará la forma de presentarse, <u>a elegir entre estas:</u></p>
<p>a. Presentación con documentos que ya tiene la organización (memoria de actividades, presentaciones en power point...) o que están disponibles a través de su página web.</p> <p>b. Completando el documento "Presentación de la organización" (documento de unas 3 páginas). Ver guión al final de este documento.</p>
<p>2. Herramientas/documentos que la organización utiliza para su gestión (no hay que preparar nada, son documentos que ya existen y se utilizan):</p>
<p>Podrían ser al menos los siguientes (en el caso de que la organización los utilice):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extracto del plan estratégico y plan de gestión (lo fundamental). - Mapa/listado de actividades/proyectos/procesos. - Principales indicadores con sus resultados (por ejemplo el cuadro de mando), y si se tienen, resultados en satisfacción de clientes, personas de la entidad y otros grupos de interés. - Información sobre gestión de la innovación, sobre el compromiso con el entorno social... - Otros de interés.
<p>3. Reflexión sobre la gestión: Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora. La organización puede seleccionar la opción que más le interese, entre éstas:</p>
<p>a. Reflexión hecha con el Modelo de Gestión Avanzada, identificando 3-5 puntos fuertes y 3-5 áreas de mejora por cada uno de los 6 elementos de la Gestión.</p> <p>b. Utilizar como base informes de evaluación externa o de Contrastes previos e indicando el grado de avance desde ese momento, actualizando y proponiendo los puntos fuertes y áreas de mejora actuales.</p> <p>c. En el caso de un diagnóstico sobre un elemento del MGA, se deberán identificar 3-5 PF y 3-5 AM en cada uno de los subelementos de ese elemento. Además, habrá que aportar información específica sobre cómo gestiona la organización ese elemento en concreto.</p> <p>d. Reflexión realizada con alguno de los marcos de EUSKALIT (Gestión del conocimiento, 3R, mejora de las relaciones con los clientes,...)</p>
<p>En cuanto a la realización de la reflexión previa, la organización tiene dos opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opción 1: La organización reflexiona sobre su gestión, individualmente o por equipos, y sin consensuarla la envía a EUSKALIT. El consenso de los puntos fuertes y áreas de mejora se realiza directamente el día del contraste - Opción 2: La organización realiza su reflexión, individualmente o por equipos, la consensua y la envía a EUSKALIT. El día de contraste se debate entre todas las personas.

Al menos 30 días antes de la fecha fijada para el contraste, la organización subirá la documentación solicitada a la herramienta web habilitada para ello. EUSKALIT verificará que la documentación sea la más adecuada y dará el visto bueno a la organización. Los documentos se subirán preferentemente en formato pdf, para garantizar una correcta visualización y EUSKALIT los pondrá á a disposición del equipo externo al menos 15 días antes del contraste.

FASE 3. Asignación de fechas y equipo de contraste

Una vez hecha la solicitud, EUSKALIT se pondrá en contacto con la organización para fijar la fecha del contraste y gestionar la documentación que tiene que preparar la organización de cara al contraste.

Posteriormente se diseñará el equipo de contraste más adecuado (por su sector, grado de avance, tamaño, etc.), compuesto por entre 1 y 3 personas del Club de Evaluación de EUSKALIT. Si existiese algún conflicto de intereses (competencia directa, parentesco, etc.) entre alguna persona del equipo y la organización que pudiese condicionar el contraste, se procedería a sustituir a esa persona. El equipo de contraste firma un compromiso de confidencialidad para poder participar en el contraste externo.

FASE 4. Desarrollo y resultado del Contraste

Durante el contraste, la organización explicará sus prácticas en los diferentes elementos de la gestión, dando su opinión sobre las fortalezas que tienen y las posibles áreas de mejora que identifican. El equipo de contraste completará con la organización esa identificación, intentará aclarar las dudas acerca de cómo mejorar la gestión de esos elementos, y por último ayudará en la priorización de las áreas de mejora.

Los principales beneficios del contraste son las notas que la organización toma durante la jornada de contraste, el aprendizaje que supone la reflexión, el debate entre todas las personas (de la organización y ajenas a ella), y el aprovechamiento de las posibles buenas prácticas y experiencia del equipo de contraste.

Además, durante el contraste se completa un breve documento que recoge las conclusiones más importantes del contraste, poniendo énfasis en las áreas de mejora más significativas y prioritarias, aunando la visión interna y la externa. Este informe de contraste también puede recoger cómo ve el equipo de contraste a la organización de cara a los posibles pasos futuros.

4. DIPLOMA A LA GESTIÓN AVANZADA

Para animar a las organizaciones a seguir avanzando y reconocer el nivel de gestión alcanzado, una vez realizado el Contraste Externo y cumpliendo los siguientes requisitos, podrá recibir el Diploma a la Gestión Avanzada.



Los requisitos para obtener el Diploma son:

- La organización ha realizado como mínimo 2 reflexiones de la gestión global de su organización y se han realizado con dedicación suficiente y de forma rigurosa. Al menos la última de ellas se ha realizado con el Modelo de Gestión Avanzada.
- Al menos una persona con responsabilidad en la gestión de la organización ha finalizado con aprovechamiento el curso que da entrada al Club de Evaluación de EUSKALIT.
- El equipo de contraste constata que el equipo directivo ha recibido formación suficiente en Modelos y herramientas de gestión avanzadas, y que existe un compromiso con la Gestión Avanzada por parte de la dirección de la organización.
- La organización es socia-colaboradora de EUSKALIT.
- Cumplir al menos 3 de los siguientes hitos en la Gestión Avanzada:
 - Se ha reflexionado sobre la estrategia a largo-medio plazo, se han definido las ideas importantes al respecto (por ejemplo definiendo su misión, visión, valores, objetivos estratégicos, factores de éxito...) y se han desplegado a través de un plan operativo o de gestión anual. Se ha definido el modelo organizativo y de gestión (por procesos, minicompañías, unidades de negocio, etc.) y se ha comenzado su despliegue.
 - Se ha realizado al menos una medición de la satisfacción de los clientes (a través de encuestas, grupos focales, entrevistas, etc.), y se han puesto en marcha acciones de mejora derivadas de la misma.
 - Se ha realizado al menos una medición de la satisfacción de las personas (a través de encuestas, grupos focales, entrevistas, etc.), y se han puesto en marcha acciones de mejora derivadas de la misma.
 - Existen estrategias, planes, objetivos, acciones...respecto al Compromiso con la Sociedad y/o para impulsar la sostenibilidad Medioambiental.
 - Existen estrategias, planes, objetivos, acciones...respecto a la Innovación, se han dado pasos para crear un contexto interno para innovar, para aprovechar el potencial de innovación del entorno y/o para gestionar las ideas y proyectos innovadores.
 - La organización ha identificado sus indicadores relevantes y realiza su seguimiento a través de herramientas como los cuadros de control de indicadores.

El Diploma a la Gestión Avanzada tendrá una validez de 3 años (por ejemplo, una organización que obtenga el Diploma en 2021, lo tendrá en vigor hasta el 31 de diciembre de 2023).

Si una organización desea obtener el Diploma a la Gestión Avanzada, así lo indicará a la hora de realizar solicitud de contraste. Asimismo, en la documentación que enviará para el contraste deberá incluir información relacionada con los hitos de gestión arriba indicados, de forma que el equipo de contraste pueda ver su grado de desarrollo.

ANEXO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL CONTRASTE (RECOMENDACIÓN: 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)
- 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, liderazgo...
- 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: Alianzas, entidades proveedoras...
- Planteamiento respecto al grupo de interés "Sociedad"
- Planteamiento/Estrategia sobre la Innovación
- Principales indicadores y objetivos o metas de la organización: estratégicos, ventas, facturación, absentismo, formación, innovación...
- Cultura de la evaluación: Autoevaluaciones realizadas y evaluaciones externas recibidas. Principales certificados, reconocimientos, premios y años de obtención
- Expectativas, y necesidades respecto al contraste. Qué se espera del contraste, qué temas concretos se quieren trabajar en el contraste externo.

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.