

PREMIO VASCO A LA GESTIÓN AVANZADA KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA



BASES DEL SERVICIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA

2022



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

- 1. OBJETIVOS
 - 2. REQUISITOS PARA SOLICITAR EL SERVICIO
 - 3. SOLICITUD Y PRÁCTICAS ROLE MODEL (PRM)
 - 4. ESTRUCTURA Y FORMATO DE LA DOCUMENTACIÓN
 - 5. PROCESO
 - 6. EQUIPO DE EVALUACIÓN
 - 7. CALENDARIO
- ANEXO 1
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 Específica, para obtener el Premio Vasco a la Gestión Avanzada que otorga el Gobierno Vasco.

1. OBJETIVOS

El propósito de este servicio, es ayudar a las organizaciones vascas más avanzadas a profundizar en las prácticas de gestión más relevantes en alguno de los elementos del Modelo, ofrecerles una visión externa sobre las mismas y hacer visibles las que puedan ser referentes. Este propósito se concreta en los siguientes objetivos:

- Impulsar que las organizaciones tengan una gestión avanzada equilibrada, pero que también puedan profundizar, poner el foco en algún elemento de especial interés (por su estrategia, por su vocación de ser referentes en algún tema, por sus intereses de comunicación, etc.)
- Incrementar la visibilidad y el reconocimiento de las organizaciones avanzadas.
- Ofrecer a las organizaciones candidatas una visión profesional e independiente sobre sus buenas prácticas en ese Elemento, que permita consensuar cuáles son role model y cuáles tienen margen de mejora.
- Identificar organizaciones role model en los elementos de acción del Modelo de Gestión Avanzada: Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad e Innovación.
- Disponer de Buenas Prácticas para poder compartir y difundir externamente.
- Participar en una iniciativa ágil, sencilla y que aporte valor a todos los grupos de interés.

2. REQUISITOS PARA SOLICITAR EL SERVICIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA

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

- A. Pueden solicitar el servicio de Evaluación Específica todas las organizaciones que hayan obtenido la “A de Oro” en los cinco años anteriores.
- B. Podrán presentarse a evaluación en un solo elemento al año y en aquellos elemento(s) que han sido identificados por el equipo de evaluación como más avanzados y que contienen posibles Prácticas Role Model (aquellos elementos que se encuentren en la valoración de Avanzado en acción y Desarrollado en el subelemento respectivo de resultados, según la tabla de valoración del MGA) y, además, que el equipo de la Evaluación en la que se consiguió el Oro haya identificado junto a la organización Buenas Prácticas (BBPP) que cree que podrían ser Role Model dentro de ese Elemento o Elementos.

A la recepción de la solicitud, EUSKALIT contactará con la organización solicitante para confirmar que se cumplen dichos requisitos y solucionar cualquier duda que pueda existir sobre el proceso o las Buenas prácticas a presentar. Una vez realizado este contacto, EUSKALIT confirmará que se va a prestar el servicio de Evaluación al Premio Vasco.

3. SOLICITUD Y PRÁCTICAS ROLE MODEL (PRM)

La dirección de la organización deberá solicitar el servicio de Evaluación Específica, desde la Web de EUSKALIT.

¿Qué se puede considerar una Práctica Role Model (PRM)? Aquella que tras varios ciclos de mejora y fruto del aprendizaje externo o surgido del fomento de la creatividad en la organización, ha llegado a ser un planteamiento avanzado, novedoso, con resultados relevantes, ha sido tenido como referencia por otras organizaciones del propio sector o de otros diferentes, etc. Ser Role Model lleva implícito también, que la organización comparte las buenas prácticas propias con otras organizaciones para profundizar en el aprendizaje compartido.

Las prácticas que se presenten a Evaluación, pueden ser de estructura compleja: puede integrar distintos factores, variables,...o de estructura más sencilla (implicando a menos agentes, recursos...) pero siempre deberá estar activa en el momento de la evaluación, además, de con potencial de seguir desarrollándose y evolucionando. Y aunque pueda ser una práctica “sencilla”, tiene que favorecer el proceso de cambio en la organización a nivel del elemento por lo menos.

Por último, tiene que poder ser expresada didácticamente para favorecer la comunicación y aprendizaje por terceros.

Es la organización quien, teniendo en cuenta lo expresado por el equipo de la evaluación en la que se consiguió el Oro, identificará cuáles cree que son las posibles PRM del elemento elegido, que serán las que se expliquen en la documentación y se trabajen y profundice durante la visita.

4. ESTRUCTURA Y FORMATO DE LA DOCUMENTACIÓN

La organización podrá presentar un máximo de cinco Buenas Prácticas.

La documentación deberá incluir:

APARTADOS		
PRESENTACIÓN	Breve presentación de la organización, para ofrecer una visión de conjunto al equipo evaluador. (Ver formato en Anexo 1)	Máximo 3 páginas
INFORMACIÓN DEL ELEMENTO Y VINCULACIÓN CON RESTO DE ELEMENTOS	La organización presenta sus planteamientos y sistemática de gestión sobre el Elemento específico sobre el que solicita la evaluación, así como las principales vinculaciones con el resto de Elementos (Por ejemplo, si la candidatura es sobre Clientes, explicará las vinculaciones con la Estrategia, con las Personas, con la Innovación...)	Máximo 4 páginas
CUERPO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS	<p>Buenas Prácticas del Elemento a evaluar.</p> <p>La explicación de cada Buena Práctica <u>deberá estar estructurada en base a los siguientes apartados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Novedad y aprendizaje ✓ Utilidad y alcance ✓ Orientación a los grupos de interés ✓ Resultados (gráficos que recojan tendencias, objetivos, comparaciones...) <p>Ver punto 5.1, donde aparecen los posibles aspectos a desarrollar en cada uno de estos cuatro apartados y que el equipo evaluador tendrá en cuenta.</p>	Máximo 20 páginas
ANEXOS	<p>Si la organización dispone de otros documentos, aplicaciones, etc. que ayuden a entender la/s práctica/s, podría adjuntarlos, siempre siendo conscientes de que debe ser una información manejable por parte de los evaluadores.</p> <p>En esta misma línea, también puede incluir enlaces a apartados web o videos.</p>	
FORMATO	<p>En el caso de los documentos, maquetación: DIN A-4, 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 y se enviará a EUSKALIT en formato electrónico.</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>	

La organización que así lo desee, puede consultar otras documentaciones anteriores en el [Buscador de Gestión](#) de EUSKALIT, aunque teniendo en cuenta que a lo largo de los años han variado las indicaciones de preparación de la misma.

5. PROCESO



5.1 Análisis de la documentación

El equipo analizará la documentación presentada por la organización candidata, para comprender la organización, comprender las PRM e identificar las dudas más importantes en base a los siguientes aspectos. Cada aspecto puede tener un peso diferente en cada buena práctica y las características que se recogen en cada uno de ellos pueden estar presentes, o no, en la buena práctica que se esté evaluando.

- **Novedad y aprendizaje:**
 - ✓ Están basados en ideas originales o novedosas, sobre la base de un conocimiento existente, ha surgido como fruto de un proceso de desarrollo sistemático.
 - ✓ Ofrece nuevos horizontes, se introduce en campos poco transitados en nuestro entorno y/o recombina enfoques existentes mediante la creatividad para generar respuestas innovadoras.
 - ✓ Ha surgido como aprendizaje externo o creatividad propia.
 - ✓ Se han compartido con otras organizaciones del propio sector o de otros diferentes y/o son tenidos como referencia o han tenido algún tipo reconocimiento, etc.
 - ✓ Existen varios ciclos de mejora.
 - ✓ Aporta valor para el aprendizaje de otras organizaciones. Es fácilmente comunicable a otras organizaciones.
- **Utilidad y alcance:**
 - ✓ Han sido implementados y presentan argumentos sólidos de cómo se aplican en la realidad.
 - ✓ Son prácticos y útiles para alcanzar objetivos relevantes.
 - ✓ Está integrado en la cultura de la organización. Existe vinculación a políticas, estrategias y procesos. Consolidada, observable la evolución histórica.
 - ✓ Efecto impulsor o tractor en el elemento de gestión avanzada o en el conjunto de la gestión
 - ✓ Se observa potencial para seguir desarrollándose y evolucionando.
 - ✓ Se observa compromiso, convencimiento, clima de implicación,...
- **Orientación a los grupos de interés:**
 - ✓ ¿Se les ha tenido en cuenta, se da respuesta a los mismos, se les ha implicado en el desarrollo de la BBPP...
 - ✓ Se satisfacen o exceden necesidades actuales y/o futuras de los grupos de interés a los que va dirigido.
 - ✓ Con participación y comunicación de los grupos de interés directos.

- **Resultados:**

- ✓ ¿Presentan resultados e indicadores claros del éxito (eficacia o eficiencia) en los grupos de interés que proceda, con tendencias positivas, comparaciones, objetivos ambiciosos...)?
- ✓ Se reconocen relaciones causa – efecto en el elemento y/o en el sistema de gestión que contribuyen a impulsar la gestión avanzada.
- ✓ Favorece un proceso de generación de dinámica de cambio.

El equipo prepara las dudas generales de la organización o el elemento y dudas de cada una de las BBPP. La persona que ejerce de coordinadora, enviará las dudas generales a la organización para que sean resueltas el día de reunión previa online.

En este momento, el equipo podrá pedir documentos o información adicional que utiliza la organización y será revisada en momentos de la visita para que la organización pueda explicárnosla y no tener que sacarla de la organización.

La organización hará una propuesta de entrevistas, vivencias, interacciones, reuniones de la plantilla o algún otro grupo de interés (si el equipo evaluador y la organización entiende que es oportuno), participación en actividades, demostraciones...para facilitar la elaboración de la agenda.

5.2 Reunión previa online con la organización y agenda para la visita.

Reunión con la organización por video-conferencia (9:00-14:00) con la siguiente agenda aproximada:

9:00 – Saludos y presentación entre el equipo y la organización.

9:15 – La organización trata de resolver las Dudas relevantes al equipo.

11:15 – 11:45 – Descanso

11:45 – Sólo el equipo para preparar un borrador de agenda.

12:15 – El equipo con la organización pone en común el borrador de agenda y expone las dudas de las diferentes BBPP para poder consensuar mejor una agenda.

14:00 – Despedida.

Aunque la agenda para los días de visita queda cerrada, tras comprobar el avance del 1º día podría ser necesario modificarla.

5.3 Visita a la organización

En función del tamaño y la complejidad de la organización, esta previsión podría variar, pero en principio se contemplan 2 días de visita (9:00-18:00). La visita se hará de forma presencial con todo el equipo de evaluación en un único grupo, para tener una visión conjunta. Ver Modelo de agenda de visita.

Al cerrar la visita el equipo podrá adelantar sus apreciaciones a la organización.

5.4 Informe

Una o dos semanas después de la visita, el equipo se reunirá de nuevo de manera online con la organización, con el fin de elaborar el informe final.

- Durante la primera parte de la jornada, el equipo identificará las PRM más relevantes y las razones que respaldan esa selección.
- En la segunda parte, presentarán el documento a la organización y consensuarán con esta lo que será el informe final.

Contenido del Informe Final:

- Impresiones globales. En ellas se presentarán cuáles se consideran prácticas Role Model de entre las presentadas.
- Valoración del equipo de cada una de las buenas prácticas presentadas:
 - Razones para ser Role Model. - Qué aspectos proporcionan valor y relevancia en el esquema: novedad y aprendizaje, utilidad y alcance, orientación a grupos de interés, resultados.
 - No hay porqué reseñar aspecto por aspecto.
 - No se trata de hacer un resumen de su trayectoria de gestión sino de los aspectos fuerza de manera sintética.
 - Debe haber argumentación de las aportaciones de valor que se identifican en cada práctica.
 - Puede haber sugerencias de cómo presentar o difundir la PRM a otras organizaciones.
 - Ideas para seguir mejorando.
 - Valorar los potenciales de desarrollo y de mejora si fuera procedente.
 - No se trata de prescribir ni recomendar.

5.5 Reconocimientos

- Una vez finalizado el proceso, la organización recibirá el reconocimiento correspondiente al Elemento de la gestión evaluado, que concede el Gobierno Vasco, en el que se destacarán las PRM.
- Se invitará a la organización reconocida, a difundir las PRM identificadas a través de actos, videos, Buscador de Gestión Avanzada, etc.

6. EQUIPO DE EVALUACIÓN

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 desinteresada en la prestación de este servicio.

EUSKALIT seleccionará, de entre las personas de su Club de Evaluación, y personas expertas de ámbitos específicos (si lo considera necesario), a aquellas que considere adecuadas para participar en la evaluación de 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 su trabajo. 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 los equipos equilibrando los conocimientos y experiencia de sus integrantes. 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; dos de las cuales serán expertas en el sector y/o elemento a evaluar. Además, existirá la figura de “evaluador/a observador/a” que será la persona que apoye al equipo en las labores de secretaría, y podrá ser una persona de EUSKALIT o una persona del Club de evaluación.

Una vez aceptada la propuesta, se creará el equipo de entre **tres y cinco personas**. EUSKALIT realizará las labores de coordinación entre el equipo y la organización solicitante del servicio y hará de garante de que todo se desarrolla conforme al proceso establecido.

7. CALENDARIO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

FECHAS	ACTIVIDAD
<u>Hasta el 8 de abril</u>	Rellenar en la web de EUSKALIT el documento de Solicitud del Servicio de Evaluación Externa. WWW.EUSKALIT.NET
<u>30 de junio</u>	Fecha final para aportar la documentación a EUSKALIT en formato PDF a través de la herramienta web.
<u>Julio-Septiembre</u>	El equipo de evaluación analiza la documentación de la organización
<u>Octubre – Noviembre</u>	Visita a la organización y entrevistas
<u>Diciembre</u>	Gala de entrega de los reconocimientos a la Gestión Avanzada

ANEXO 1

1. ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN

El contenido puede recoger estos aspectos (hasta 3 páginas):

- 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,...).
- 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: Entidades aliadas, proveedoras, 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.

CONFIDENCIALIDAD

En caso de que el equipo acceda a información confidencial o sensible de la organización, dicha 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 el proceso firmen un documento de confidencialidad por el que se comprometen a no hacer públicas las informaciones sensibles o confidenciales a las que pueda acceder durante el proceso. 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.