

# KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA



## BERARIAZKO EBALUAZIO ZERBITZUAREN OINARRIAK 2023



**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

EKONOMIAREN GARAPEN,  
JASANGARRITASUN  
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD  
Y MEDIO AMBIENTE

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

1. HELBURUAK
  2. ZERBITZUA ESKATZEKO BETEKIZUNAK
  3. ESKABIDEA ETA ROLE MODEL JARDUNBIDEAK (rmj)
  4. DOKUMENTAZIOAREN EGITURA ETA FORMATUA
  5. PROZESUA
  6. EBALUAZIO-TALDEA
  7. EGUTEGIA
1. ERANSKINA
- KONFIDENTZIALTASUNA**

Agiri honen helburua, Eusko Jaurlaritzak ematen duen Kudeaketa Aurreratuari Euskal Saria eskuratzeko, berariazko kanpo ebaluazio zerbitzua jaso nahi duten erakundeei baldintza eta jarraitu beharreko prozesuari buruzko informazioa ematea da.

## 1. HELBURUAK

Zerbitzuaren helburua, euskal erakunde aurreratuenei kudeaketa-elementuetakoren batean jardunbide/praktika garrantzitsuenetan sakontzen laguntzea da, kanpoko ikuspegi bat emanez eta eredugarriak izan daitezkeenak nabarmenduz. Ondorengo helburuetan zehazten da hori:

- Erakundeek kudeaketa aurreratu orekatua izan dezatela bultzatzea, eta interes bereziko elementuren batean sakondu ahal izatea, elementu horri arreta berezia eskainiz (beren estrategiarengatik, gairen batean erreferente izan nahi dutelako, komunikazioko beren interesengatik, etab.).
- Erakunde aurreratuen ikusgarritasuna eta aintzatespena handitzea.
- Hautagai diren erakundeei elementu horretan dituzten jardunbide onei buruzko ikuspegi profesionala eta independentea ematea, horietatik role model izan daitezkeenak eta hobetzeko tartea dutenak adostu ahal izateko.
- Role model erakundeak identifikatzea, Kudeaketa Aurreratuko Ereduaren ekintza-elementuetan: Estrategia, Bezeroak, Pertsonak, Gizartea eta Berrikuntza.
- Jardunbide onak izatea, kanpoan partekatu eta zabaldu ahal izateko.
- Interes-talde guztiei balioa emango dien ekimen arin eta sinplean parte hartzea.

## 2. BERARIAZKO EBALUAZIO ZERBITZUA ESKATZEKO BETEKIZUNAK

**Ezinbesteko baldintza** da erakundeak ondoren adierazten diren bi betekizunak betetzea:

- A. Erakundeak aurreko bost urteetan “Urrezko A” jaso izana.
- B. Urte bakoitzean elementu bakarra ebaluatuko da eta elementu jakin batean aurkezteko, erakundeak gutxieneko maila hau izan behar du, Kudeaketa Aurreratuaren ereduaren balorazio-taularekin (OTGA taula): aurreratua ekintza elementua horretan eta gutxienez garatua elementu horri dagokion emaitzen azpi-elementutan. Gainera ebaluazio-taldeak erakundearekin batera Role Model izan daitezken jardunbideak identifikatu izan behar ditu.

Eskaera jasotakoan, EUSKALIT erakunde eskatzailearekin harremanetan jarriko da baldintza horiek betetzen direla baieztatzeko eta aurkeztu beharreko prozesuari edo jardunbide egokiei buruzko edozein zalantza argitzeko. Harreman hori izan ondoren, EUSKALITek Euskal Sariaren Ebaluazioa zerbitzua emango dela baieztatuko du.

## 3. ESKABIDEA ETA ROLE MODEL JARDUNBIDEAK (RMJ)

Ebaluazioa jaso nahi duen erakundearen zuzendaritzak EUSKALITen webgunetik eskatu beharko du Berariazko Ebaluazioko zerbitzua.

**Zer jo daiteke Role Model Jardunbidetzat (RMJ)?** Hobetzeko hainbat zikloren ondoren eta kanpoko ikasketatik edo erakundearen sormena sustatzetik sortuta, planteamendu aurreratua eta berria izatera iritsi dena, emaitza garrantzitsuak izan dituen, sektore bereko edo beste batzuetako erakundeek erreferentziatzat hartu dutena... Role Model izateak berez beste ezaugarri bat dauka: erakundeak beste erakunde batzuekin partekatzen ditu bere jardunbide onak, konpartitutako ikasketan sakontzeko.

Ebaluaziorako aurkezten diren jardunbideek egitura konplexua izan dezakete: faktore eta aldagai asko integra ditzakete... edo egitura sinpleagoa izan dezakete (eragile eta baliabide gutxiago inplikaturata), baina beti egon beharko dute aktibo ebaluazioaren unean, garatzeko eta bilakatzen jarraitzeko aukerarekin. Eta jardunbide “sinplea” izan daitekeen arren, erakundeko aldaketa-prozesua bultzatu behar du, gutxienez elementuaren mailari dagokionez.

Azkenik, modu didaktikoan adierazteko modukoa izan beharko da, hirugarrenetikiko komunikazioa eta haien ikasketa errazteko.

Erakundeak identifikatu beharko du zein diren bere ustez aukeratutako elementuaren RMJ izan daitezkeenak, beti kontuan hartuta Urrea lortu zen ebaluazioan aritu zen taldeak adierazitakoa; horiek izango baitira dokumentazioan azalduko direnak, eta bisitan landu eta sakonduko direnak.

#### 4. DOKUMENTAZIOAREN EGITURA ETA FORMATUA

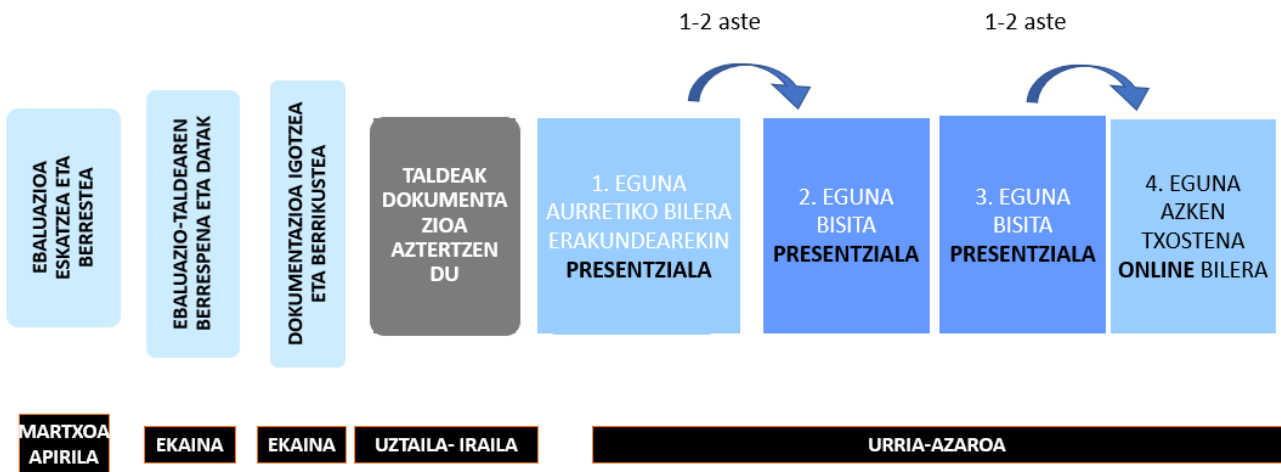
Gehienez bost jardunbide on aurkeztu ahal izango dira.

Dokumentazioa honelakoa izan behar da:

<b>ATALAK</b>		
AURKEZPENA	Erakundearen aurkezpen laburra, ebaluatzaileei ikuspegi orokorra eskaintzeko. (Ikus formatua 1. Eranskinean)	3 orrialde gehienez
ELEMENTUARI BURUZKO INFORMAZIOA ETA GAINERAKO ELEMENTUEKIKO LOTURA	Erakundeak, ebaluatzea eskatu duen berariazko Elementuari buruzko bere planteamenduak eta kudeaketa-sistematika aurkezten ditu, baita gainerako Elementuekiko lotura nagusiak ere (adibidez, Bezeroei buruzkoa baldin bada, horrek Estrategiarekin, Pertsonekin eta Berrikuntzarekin dituen loturak azalduko ditu).	4 orrialde gehienez
JARDUNBIDEAK AURKEZTEKO	<b>Ebaluatu beharreko Elementuaren Jardunbide onak.</b> <u>Jardunbide bakoitzaren azalpena atal hauen arabera egituratu beharko da:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Berritasuna eta ikasketa</b></li> <li>✓ <b>Erabilgarritasuna eta irismena</b></li> <li>✓ <b>Intereseko taldeenganako orientazioa</b></li> <li>✓ <b>Emaitzak</b> (joerak, helburuak, konparazioak biltzen dituzten grafikoak ...)</li> </ul> Ikus 5.1 puntua; hor agertzen dira lau atal horietako bakoitzean gara daitezkeen alderdiak, ebaluazio lantaldeak kontuan izango dituenak.	20 orrialde gehienez
ERANSKINAK	Erakundeak aurkeztutako praktikak RMJ ulertzen lagun dezaketen beste agiri, aplikazio, azalpen-bideo edo bestelakorik baldin badauka, erants ditzake, baina jakinik ebaluatzaileek erabiltzeko moduko informazioa izan behar dela. Era berean, erakundeak webgune zein bideoei loturak jasotzen dituen dokumentua gaineratu dezake.	
FORMATUA	Agirien maketazioa: DIN A-4 orrian, 10 puntuko Arial hizki-motarekin (edo baliokidea) testu guztietan, eta 9 puntuko tamaina grafikoetan, lerroarte arruntarekin. Zentimetro bateko gutxieneko marjina ezker-eskuin, eta 1,5 cm-ko gutxieneko marjinak goian eta behean. Orrialde guztiak zenbakituta egon behar dira, modu korrelatiboan eta formatu elektronikoan bidaliko zaio EUSKALITI.  Hizkuntza: Euskaraz edo Gaztelaniaz jaso daiteke ebaluazioa. Beren eguneroko jardunean, batzarretan, dokumentazioetan... euskara erabiltzen duten erakundeek, euskaraz aurkeztu beharko dute ebaluatu beharreko dokumentazioa, eta ebaluazio bisita ere euskaraz egingo dute.	

Erakundeak aukera dauka Euskaliteko [Kudeaketa bilatzailean](#) sartzeko, aurreko urteetako dokumentazioak ikusi eta jaisteko, hala ere, kontuan hartuta hura prestatzeko jarraibideak urteetan aldatu direla.

## 5. PROZESUA



### 5.1 Dokumentazioaren analisisa

Lantaldeak hautagai den erakundeak aurkeztutako dokumentazioa aztertuko du, erakundea bera ezagutzeko, RMJk ulertzeko eta, ondorengo alderdietan oinarrituta, zalantza garrantzitsuenak identifikatzeko. Alderdi bakoitzak pisu ezberdina izan dezake jardunbide on bakoitzean, eta ebaluatzen ari den jardunbide onak horietako bakoitzean jasotzen diren ezaugarriak izan ditzake edo ez.

- **Berritasuna eta ikasketa:**
  - ✓ Ideia orijinal edo berrietan oinarrituta daude, aldeztutako jakintza baten gainean; garapen prozesu sistematikoaren ondorioz sortu da.
  - ✓ Aukera berriak eskaintzen ditu, gure inguruan gutxi landutako arloetan sartzen da edo/eta aurrez dauden ikuspegiak birkonbinatzen ditu sormenaren bitartez, erantzun berritzaileak sortzeko.
  - ✓ Kanpoko ikasketa gisa edo barruko sormen gisa sortu da.
  - ✓ Sektore bereko edo beste sektore batzuetako beste erakunde batzuekin partekatu dira edo/eta erreferentziatza hartu dira edo sariren bat izan dute, etab.
  - ✓ Hainbat hobekuntza-ziklo daude.
  - ✓ Balioa ematen du beste erakunde batzuen ikasketarako. Beste erakunde batzuei erraz komunikatzeko modukoa da.
- **Erabilgarritasuna eta irismena:**
  - ✓ Ezarri dira eta errealitatean aplikatzeko moduari buruzko argudio sendoak dituzte.
  - ✓ Helburu garrantzitsuak lortzeko erabilgarriak dira.
  - ✓ Erakundearen kulturaren integratuta dago. Politikekin, estrategiekin eta prozesuekin lotuta dago. Finkatuta dago, eta bere eboluzio historikoa ikus daiteke.
  - ✓ Eragin bultzatzailea edo traktorea kudeaketa aurreratuaren elementuan edo kudeaketa orokorrean.
  - ✓ Garatzen eta bilakatzen jarraitzeko aukera duela ikusten da.
  - ✓ Konpromisoa, konbentzimendua, inplikazio-giroa... nabari dira.
- **Interes taldeenganako orientazioa:**
  - ✓ Kontuan hartu al dira? Interes taldeei erantzuten al zaie? Inplikatu al dira Jardunbide onen garapenean?...

- ✓ Jardunbide onen jomuga diren interes taldeen egungo edo/eta etorkizuneko beharrak asetzen edo gainditzen dira.
- ✓ Zuzeneko interes taldeen parte-hartzearekin eta haiekiko komunikazioarekin.
- **Emaitzak:**
  - ✓ Dagokien interes taldeetan arrakasta (eraginkortasuna) izatearen emaitza eta adierazle argiak erakusten al dituzte, joera positiboekin, konparazioekin, asmo handiko helburuekin...?
  - ✓ Kudeaketa aurreratua bultzatzen laguntzen duten kausa-efektu erlazioak antzematen dira elementuan edo/eta kudeaketa-sisteman.
  - ✓ Aldaketa-dinamika sortzeko prozesua bultzatzen du.

Taldeak erakundeari edo elementuari buruzko zalantza orokorrak eta Jardunbide on bakoitzari buruzko zalantzak prestatuko ditu. Koordinatzaile lanak egiten dituen pertsonak erakundeari bidaliko dizkio zalantza orokor horiek, lehenengo bisitan argitu ditzan.

Une horretan, taldeak erakundeak erabiltzen dituen agiriak edo informazio gehigarria eskatu ahal izango du eta bisitaren unean berrikusiko da, erakundeak bertan azaltzeko aukera izan dezan eta erakundetik ateratzeko beharrik ez izateko.

Erakundeak proposamena egingo du elkarriketarako, bizipenatarako, elkarrekintzetarako, langileen edo beste interes talderen bat (ebaluazio-taldeak eta erakundeak egokitzat jotzen badute) batzartzeko, jarduera eta erakustaldietan parte hartzeko... agenda prestatzen laguntzeko.

## 5.2 Aurretzeko batzarra erakundearekin, eta bisitarako agenda.

Erakundearekin bilera erakundearekin (9:00-14:00), ondorengo gutxi gorabeherako agendarekin:

9:00 – Taldearen eta erakundearen arteko agurrak eta aurkezpena.

9:15 – Lantaldeari zalantza nabarmenak argitzen saiatuko da erakundea.

11:15 – 12:15 – Atsedena eta erakundearen instalazioak bisitatu

12:15 – Lantaldea bakarrik, agenda-zirriborroa prestatzeko.

12:45 – Lantaldeak agenda-zirriborroa partekatuko du erakundearekin, eta Jardunbide onei buruzko zalantzak azalduko dizkio, agenda hobeto adostu ahal izateko.

14:00 – Agurra.

Bisita-egunetarako agenda erabakita geratuko den arren, lehenengo eguneko aurrerapena egiaztatu ondoren, baliteke aldatu beharra izatea.

## 5.3 Bisita

Erakundearen tamainaren eta konplexutasunaren arabera, aldatu egin daiteke aurreikuspen hau, baina printzipioz bi bisita-egun planteatzen dira (9:00-18:00). Ahal dela, ebaluazio-talde osoarekin –talde bakarrean– egingo da bisita, ikuspegi bateratua izateko. Ikus Bisita-agendaren eredia.

Bisita amaitzean, lantaldeak ikusitakoari buruzko aurrerapena eman dezake erakundeari.

## 5.4 Txostena

Bisita egin eta astebete edo bi astera, lantaldea erakundean elkartuko da, azken txostena egiteko xedez.

- Egunaren lehen zatian, RMJ garrantzitsuenak eta hautapen hori oinarritzen duten arrazoiak identifikatuko ditu lantaldeak.
- Bigarren zatian, berriz, erakundeari agiria aurkeztuko diote eta azken txostena izango dena elkarrekin adostuko dute.

Azken Txostenaren edukia:

- Ikuspegi orokorra. Hemen jasoko dira Role Model jardunbideak, aurkeztu diren guztien artean aukeratuta.
- Aurkeztutako jardunbide on bakoitzaren inguruko lantaldearen balorazioa:
  - Role Model izateko arrazoiak.- Zein alderdik ematen dute balioa eta garrantzia eskeman: berritasuna eta ikasketa, erabilgarritasuna eta irismena, interes taldeenganako orientazioa, emaitzak.
    - Ez dago alderdiz alderdi deskribatu beharrik.
    - Xedea ez da kudeaketa ibilbidearen laburpena egitea, indarguneena baizik, era sintetikoan.
    - Argudiatu egin behar dira jardunbide bakoitzean identifikatzen diren balio-ekarpenak.
  - Hobetzen jarraitzeko ideiak.
    - Garapenerako eta hobekuntzarako aukerak baloratzea, hala badagokio.
    - Kontua ez da agintzea, ezta gomendatzea ere.

### 5.5 Aintzatespenak

- Behin prozesua amaitu ondoren, ebaluatutako kudeaketa elementuari dagokion aintzatespena jasoko du erakundeak, Eusko Jaurlaritzak ematen duena; RMJk nabarmenduko dira aintzatespen horretan.
- Hainbat ekitalditan, identifikatutako RMJen zabalkunderako saioak egiteko gonbita egingo zaio erakundeari, horien zabalkundea, ikusgaitasuna eta eredugarritasuna bultzatzeko.

## 6. EBALUAZIO-TALDEA

Ebaluazioa egiteko, Ebaluazio Kluba du EUSKALITek, jarduera-sektore askotako profesionalen eta zuzendaritzetako kidez osatutako taldea, Kudeaketa Aurreratuaren ereduetan eta tresnetan prestakuntza handia duena, eta zerbitzu hau emateko EUSKALITekin kolaboratzen duena, musu-truk.

EUSKALITek hautatuko ditu erakunde eskatzailearen ebaluazioan parte hartzeko egokitzat jotzen dituen pertsonak, Ebaluazio Klubeko pertsonen eta berariazko arloetako beste aditu batzuen artean (beharrezkotzat jotzen badu), eta eskatzaileak proposatutako ebaluazio taldeari oniritzia emango dio.

Erakundeak aukera izango du taldeko kideren bat aldatzeko, baldin eta bere lana baldintza lezakeen ageriko bateraezintasunen bat balego (zuzeneko lehiakidea izatea, senitartekoa, etab.). EUSKALITek egiaztatu egin beharko du bateraezintasun hori existitzen dela. Ezin izango da arbuia kolektibo oso bat, adibidez: sektore jakin batekoak, aholkulariak direnak, zentro publiko edo pribatuak, etab.

EUSKALITek diseinatuko ditu lantaldeak, kideen jakintza eta esperientzia orekatuz. Kudeaketan eta ebaluazioetan esperientzia handia duen pertsona batek Senior rola izango du, eta ebaluazioetan esperientzia duten beste pertsona batzuk ere egongo dira; horietako bi, eskaera egin duen erakundeko sektorean eta aztertu beharreko elementuan adituak izango dira. Horrez gain, “ebalutzaile-behartzale” figura egongo da; idazkaritzako lanetan lagunduko dio pertsona horrek lantaldeari, eta EUSKALITeko edo ebaluazio klubeko pertsona bat izan daiteke.

Behin proposamena onartu ondoren, **3-5 laguneko** lantaldea sortuko da. EUSKALITek egingo ditu zerbitzua eskatu duen erakundearen eta lantaldearen arteko koordinazio-lanak, eta dena ezarritako prozesuaren arabera garatzen dela bermatuko du.

## 7. EBALUAZIO-PROZESUAREN EGUTEGIA

<b>DATAK</b>	<b>JARDUERA</b>
<b><u>Apirilaren 5era arte</u></b>	Bete Kanpoko Ebaluazioko Zerbitzuaren Eskabide-agiria EUSKALITen webgunean. <a href="http://www.euskalit.net/eu/">http://www.euskalit.net/eu/</a>
<b><u>Ekainak 30</u></b>	Dokumentazioa EUSKALITera helarazteko epemuga (pdf formatuan)
<b><u>Uztaila-Iraila</u></b>	Ebaluazio lantaldeak erakundearen dokumentazioa aztertuko du
<b><u>Urria-Azaroa</u></b>	Erakundera bisita eta elkarriketak
<b><u>Abendua</u></b>	Kudeaketa Aurreratuaren aintzatespenak emateko ekitaldia



## 1. ERANSKINA

### 1. AURKEZPENAREN EGITURA

Edukiak alderdi hauek jaso ditzake (gehienez hiru orrialde):

- Erakundearen izena, jarduera hasi zueneko urtea, figura juridikoa: Sozietate anonimoa, kooperatiba, sozietate publikoa... Akziodun/jabe/patronatu mota eta kopurua, Erakunde independentea/talde bateko kidea (taldearekiko harremana, kudeaketa-gaitasuna).
- Egitura edo/eta organigrama, erakundeko pertsona kopurua, kudeaketako batzar nagusien egitura
- Lantoki kopurua eta helbideak.
- Erakundearen Xedea, Ikuspegia eta Balioak, Erronka estrategikoak, Abantaila lehiakor nagusiak/Arrakasta-faktore kritikoak.
- Erakundearen jarduera-sektoreak.
- Produktu edo/eta zerbitzu nagusiak (deskribapena, kopurua edo/eta mota, etorkizunerako duten garrantzia, kostuei eta etekinei dagokienez duten garrantzia).
- Egungo merkatuak eta merkatu potentzialak (merkatu-kuotak, etorkizuneko garrantzia) eta egungo bezeroak eta bezero potentzialak (deskribapena, bezero kopurua edo/eta mota, etorkizunerako duten garrantzia...).
- Lehiakideak (kopurua, mota eta lehiakide nagusien izenak).
- Intereseko beste talde batzuk: Aliatuak, hornitzaileak, Gizartea...
- Berrikuntzari buruzko Planteamendua / Estrategia.
- Ebaluazioaren kultura: Egindako auto-ebaluazioak eta jasotako kanpo ebaluazioak. Ziurtagiri, aintzatespen eta sari nagusiak, eta eskuratu dituen urtea.

Proposatutako puntu horiez gain, erakundearen aurkezpena intereseko beste puntu edo alderdi batzuekin osatzea beharrezkoa den ala ez erabaki dezake erakundeak, baldin eta ez bada hiru orrialdeko muga gainditzen.

## KONFIDENTZIALTASUNA

Ebaluazioan zehar taldeak erakundearen informazio konfidentziala edo sentikorra eskuragarri izanez gero, informazio hori ez da aterako ebaluazio-talde eta koordinazio- edo administrazio-lanetan parte hartzen duten EUSKALITeko pertsonetatik kanpo. Prozesuan parte hartzen duten guztiek konfidentzialtasun-agiri bat sinatzea eskatuko du EUSKALITek; agiri horren bitartez, prozesuan zehar eskura ditzaketen informazioak publiko ez egiteko konpromisoa hartuko dute. EUSKALITek konfidentzialtasun horri eusteko zentzuzko egintza guztiak gauzatuko ditu, eta dagozkion neurriak hartuko ditu, konfidentzialtasun hori galdu dela ikusten badu. Nolanahi ere, EUSKALITek ezin du bere gain hartu lantaldeak konfidentzialtasun-konpromiso hau hausteak erakunde eskatzaileari eragin diezaiokeen edozein kalteren gaineko erantzukizunik.