

**KUDEAKETA AURRERATUA**  
**EUSKALIT**  
**GESTIÓN AVANZADA**

**EUSKAL UNIBERTSITATE**  
**SISTEMAREN KALITATE**  
**AGENTZIA**

AGENCIA DE  
CALIDAD DEL SISTEMA  
UNIVERSITARIO VASCO

**UNIBASQ**

**INSTRUCCIONES  
DEL SERVICIO DE  
DOBLE  
EVALUACIÓN  
EXTERNA: MGA Y  
PROGRAMA AUDIT**

**GUÍA PARA EVALUADORES/AS Y  
CENTROS EVALUADOS**

## 1. **PROPÓSITO**

Este documento incluye las instrucciones que deben contemplar las personas que participan en el Servicio de doble Evaluación Externa en base al MGA y al Programa Audit. Este Servicio permite evaluar, en base al Modelo de Gestión Avanzada® y a las directrices marcadas en el Programa Audit, a aquellos centros universitarios que aspiran a los reconocimientos a la Gestión Avanzada (A\* Bronce, A\*\* Plata, A\*\*\* Oro y Premio Vasco a la Gestión Avanzada ), que otorga el Gobierno Vasco y que además esperan certificar simultáneamente, en el mismo proceso, la implantación de su Sistema de Garantía de Calidad según el programa Audit. En este documento se presentan, igualmente, las distintas fases que se deben seguir en el proceso de evaluación, así como una serie de directrices para **los equipos directivos y el personal** de las organizaciones que soliciten la evaluación externa.

## 2. **EQUIPO DE EVALUACIÓN**

El equipo estará compuesto por evaluadores especialistas tanto en el programa Audit como en el Modelo de Gestión Avanzada. El número de participantes será de 6-7, repartiéndose de la siguiente manera:

Evaluadores especialistas en Audit (tres personas) que cubrirán los requisitos que establece Unibasq: perfil de evaluador/a académico/a, profesional y estudiante, más el perfil de observador/secretario que es personal de Unibasq. Todos ellos deberán además, ser conocedores de Modelos de gestión, especialmente del Modelo EFQM.

Evaluadores especialistas en MGA: Serán tres-cuatro personas del Club de Evaluación de EUSKALIT que pertenezcan al ámbito universitario o sean conocedores del mismo (consultores especialistas). La figura de senior será desempeñada por uno de estos tres evaluadores.

Adicionalmente, se podrá contar con el apoyo de una persona evaluadora/observadora.

Coordinación de la evaluación: Una persona de EUSKALIT y otra de Unibasq realiza el seguimiento y coordinación de cada evaluación apoyando al equipo evaluador y al **evaluador/a observador/a** para solucionar cualquier duda que se pueda producir. Contacta con las partes implicadas al inicio del proceso de evaluación y mantiene ese contacto hasta la finalización del proceso de evaluación a través de comunicaciones en las que va acompañando y dirigiendo al equipo en cada una de las fases.

## 3. **PROCESO DE EVALUACION PILOTO**

El proceso de Evaluación Externa tiene 7 fases fundamentales:

**FASE 1 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LA DOCUMENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

**FASE 2 SÍNTESIS PRE VISITA**

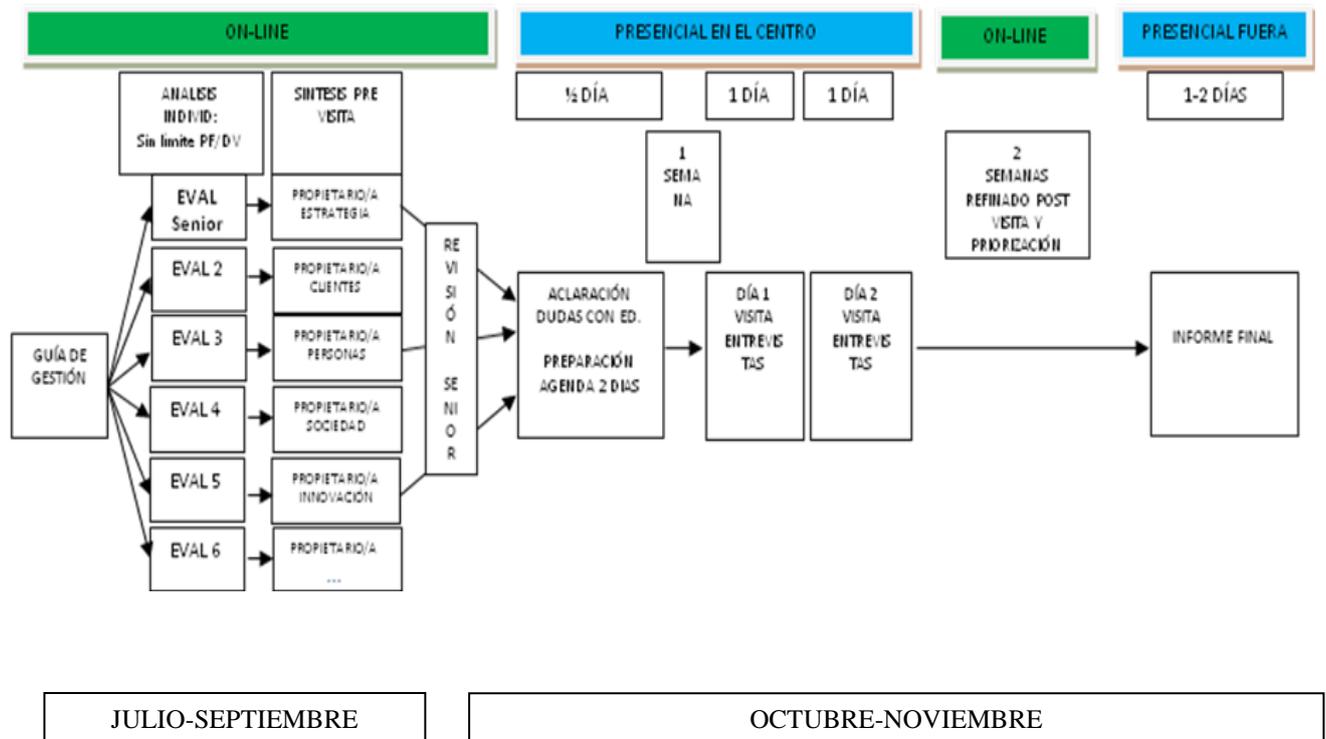
**FASE 3 REUNIÓN PREVIA EN LA ORGANIZACIÓN Y AGENDA VISITA (1/2 día)**

**FASE 4 VISITA A LA ORGANIZACIÓN (2 días)**

**FASE 5 REFINADO POST VISITA Y PRIORIZACIÓN**

**FASE 6 REUNION DEFINITIVA Y PREPARACIÓN DEL INFORME FINAL (1-2 días)****FASE 7 SESIÓN POST-EVALUACION EQUIPO-ORGANIZACIÓN (Opcional, 2-3 horas)**

NOTA: Las sesiones presenciales para el equipo evaluador aparecen con **Fondo Gris**. El tiempo señalado entre las diferentes etapas es orientativo.



El objetivo es realizar las evaluaciones externas de los centros en un período no superior a los 4 meses (sin contar el mes de Agosto). Es dentro de esos márgenes de tiempo donde se buscará siempre la fijación de las sesiones presenciales en las fechas que mejor se acomoden a las agendas de los miembros del equipo de evaluación y de las organizaciones evaluadas.

**3. 0. Directrices generales del proceso**

1. Se **evalúa la organización**. En la evaluación la documentación aportada es importante, si bien, será durante la visita cuando se debe profundizar en la evaluación de la gestión del centro.
2. Se debe tomar como **cierta toda la información** que figura en la documentación aportada, que es el compromiso manifestado por el centro candidato a la hora de solicitar el servicio. Durante la visita se tendrá la oportunidad de aclarar las dudas que surjan.
3. Las áreas que figuran en los subelementos del Modelo de Gestión Avanzada son una **referencia**, pero no son de obligado cumplimiento por parte del centro.
4. **No se debe juzgar o discutir sobre las prácticas de gestión o los enfoques o planteamientos** elegidos por el centro. Cada organización es muy libre de elegir el enfoque a seguir. El equipo evaluador debe buscar la coherencia de esos enfoques con las actividades que desarrollan, sus despliegues y revisiones de los mismos y todo ello dentro del marco del Modelo de Gestión Avanzada, haciendo especial hincapié en los requisitos marcados por el Programa Audit.

5. Los papeles, las actas, no son la única manera de **evidenciar** actividades. Las convocatorias de reuniones vía e-mail, las propias mejoras introducidas como resultado de reuniones, etc., pueden ser otras formas de evidenciar actividades en una organización.

### 3.1. FASE 1 Análisis individual de la documentación del centro

El equipo evaluador recibirá una documentación que incluye (ver documento "Bases del servicio de evaluación externa")

1. **INTRODUCCIÓN:** Recomendación – 2-3 páginas
2. **EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE ACCIÓN Y RESULTADOS:** Un máximo de 25 páginas en total. Recomendación – 2-3 páginas por cada elemento de acción y por cada subelemento de resultados. **LÓGICA DE LOS RESULTADOS:** Recomendación - 1 página
3. **HERRAMIENTAS (ANEXOS).** Máximo 50 páginas. Documentos de la gestión habitual de la organización. En este apartado el centro incluirá el Manual de gestión, así como otros documentos de referencia para evaluar el Programa Audit (Se solicita acceso para todo el equipo a su gestor documental o un muestreo de los registros más relevantes de cada procedimiento, un mes antes de la visita a ser posible).

Cada evaluador y evaluadora debe realizar un análisis individual de la documentación del centro. El objetivo es entender los elementos básicos de la gestión de la organización a evaluar y hacer una primera identificación de los Puntos fuertes y Dudas para la visita cumplimentando la herramienta de evaluación, donde se asignará cada uno de ellos al subelemento correspondiente. **NO SE PUNTUARÁ EN ESTA FASE.**

Además, se recogerán las Dudas Relevantes tras la lectura de la documentación. Estas no son dudas de evaluación (de las que podrían derivar puntos fuertes o áreas de mejora, sino dudas que nos permitirán entender mejor el centro a evaluar, su funcionamiento, actividad, especificidades, aspectos menos claros) de cara a orientar correctamente la agenda de visita y la evaluación en general.

### 3.2. FASE 2 Síntesis pre visita

Mientras el equipo está en la fase de análisis individual, EUSKALIT realiza una asignación de las personas "propietarias" para cada uno de los elementos del Modelo, atendiendo a la experiencia y/o conocimientos de cada integrante del equipo evaluador y repartiendo los subelementos de manera que el trabajo esté equilibrado, por ejemplo:

EVALUADORES/AS	ELEMENTOS
Evaluador/a 1	Estrategia y R1
Evaluador/a 2	Clientes y R2
Evaluador/a 3	Personas y R3
Evaluador/a 4	Sociedad y R4
Evaluador/a 5	Innovación y R5
Evaluador/a 6	...

NOTA: El evaluador "jefe" especialista en el Programa Audit será el propietario del elemento de Personas.

En esta fase, cada persona realizará la síntesis del elemento/s o subelementos de los que sea propietario. Aunque habrá responsables de cada elemento, durante la visita a la organización todas las personas participarán en entrevistas y preguntarán sobre todos los elementos **para tener una visión más completa de la gestión del centro.**

La persona que ejerce como senior (con el apoyo de las personas observadoras de Unibasq y EUSKALIT) deberán:

- revisar la síntesis elaborada por cada miembro del equipo.
- preparar una agenda para el día de Reunión previa en la organización señalando las Dudas relevantes a trabajar en la misma.
- enviar esta propuesta a la coordinadora de EUSKALIT (informando de si el equipo evaluador se quedará a comer con el equipo directivo) para que ésta informe a la organización.
- preparará una propuesta de agenda de los dos días de visita, que contrastará por e-mail con el equipo, para facilitar el trabajo el día de la reunión previa. En el caso de AUDIT, la coordinadora ayudará a preparar la propuesta de agenda que se tratará con el centro en cuestión para establecer los colectivos a entrevistar.

### 3.3. FASE 3 Reunión previa en la organización y agenda visita

Este día el equipo se reunirá por primera vez, por lo que estará previsto un tiempo en el que sólo estarán las personas del equipo evaluador para hacer un repaso rápido de las **principales dudas y preguntas** y de la agenda de los dos días de visita.

Este primer borrador de agenda de visita, se consensuará posteriormente con la organización evaluada, tras la resolución de las Dudas relevantes.

<b>Agenda orientativa:</b>	
9:00	Llegada a organización y reunión (solo equipo evaluador).
9:45	Presentación del equipo evaluador y equipo directivo y aclaración de Dudas relevantes.
11:15	Pausa café y visita a instalaciones si procede.
12:00	Diseño Agenda de 2 días solo el equipo.
13:00	Confirmación de Agenda con organización.
14:00	Comida conjunta (opcional).

Durante esta sesión, el equipo evaluador podrá pedir documentación adicional al centro.

Con posterioridad a esta reunión se realizará una comunicación entre los asistentes a la misma y el resto del equipo (Audit) para poner en común las conclusiones principales y directrices generales de cara a la

visita.

### 3.3.1. Preparación de la agenda de los 2 días de visita

Además de entrevistar al equipo directivo, durante la visita el equipo evaluador realizará entrevistas con líderes de nivel intermedio y con grupos de empleados para contrastar planteamientos que hayan sido enunciados por el equipo directivo, verificar despliegues, etc. Es recomendable que la confección de la agenda se realice de manera consensuada entre el equipo evaluador y equipo directivo, si bien **es el equipo evaluador el que tiene la potestad de seleccionar con quién quiere tener las entrevistas.**

Se contemplará como referencia que en la parte de evaluación de Audit se realizan audiencias con el equipo directivo del centro, la comisión de garantía de calidad, así como miembros de la UTC y coordinadores de títulos si no forman parte de la comisión de garantía de calidad. Quedará a decisión del equipo auditor realizar audiencias con otros grupos de interés: PDI, PAS, alumnado, empleadores..., así como la visita a las instalaciones.

Pasos para la elaboración de la agenda:

1. **¿Con cuántas personas tenemos que entrevistarnos?** La siguiente tabla propone un número aproximado de personas a entrevistar.

Nº de empleados del centro a evaluar	Nº de personas a entrevistar
1-25	15-20
25-100	20-30
100-300	30-50

En estas cifras deben incluirse tanto a personas del equipo directivo como resto de personal, así como una representación equilibrada de las diferentes áreas, departamentos o procesos de la organización, tanto en entrevistas individuales como a grupos. Como referencia para la parte de AUDIT, se suele solicitar un muestreo de profesorado, estudiantes, personas egresadas y empleadoras.

**Distribución del equipo para la visita.** El equipo podrá dividirse en parejas si lo estima oportuno, de cara a gestionar mejor el tiempo.

2. **Fijación de los momentos comunes para el equipo evaluador:** reunión previa con equipo directivo, visita instalaciones (si procede), explicación de planteamientos globales de un elemento, pausas para cafés y almuerzos, revisión documentación, tiempos de repaso de la agenda tras cada entrevista, tiempos de puesta en común y preparación de las siguientes entrevistas, tiempo para que la organización presente algún tema de su interés, etc.
3. **Distribución de las entrevistas,** identificando el subelemento a tratar, el tema o temas concretos y el número o perfil de las personas a entrevistar. **Cuanto más precisos seamos en el tema principal del que queremos hablar más fácil será que la organización nos ayude a identificar la persona más adecuada para contestar a nuestras dudas.**
4. **Confirmación de agenda con la organización evaluada.** Los cambios que se produzcan en la

agenda, una vez fuera de la organización evaluada, deben realizarse a través de la coordinación de EUSKALIT/Unibasq.

En los siguientes cuadros se presenta un modelo de agenda de 2 días con las posibles personas a entrevistar para cada uno de los elementos o subelementos en una organización de unos 100 empleados e instalaciones en una única localización. La elaboración de la agenda es totalmente flexible para que el equipo pueda organizar los tiempos en función de las dudas a solucionar, los aspectos más relevantes en la organización ya que puede variar mucho en función del sector o tamaño de la misma.

En la agenda se contemplan momentos comunes de todo el equipo para reforzar la visión global de la organización de todos los integrantes del mismo, aunque entendiendo que para optimizar el tiempo el equipo deberá dividirse para algunas entrevistas.

### 3.3.2. Documentación para la visita

El equipo evaluador podrá pedir documentación adicional en la reunión previa o durante la propia visita de 2 días. **Hay que ser consciente de que lo que se pide se debe revisar y por tanto reservar un tiempo suficiente en la agenda pidiendo lo realmente importante.**

### 3.3.3 Preparación entrevistas

Tras la reunión previa en la organización, cada responsable de elemento/s, preparará las preguntas (que en muchas ocasiones es simplemente poner el área de mejora en formato pregunta y vincular unas con otras) para clarificar las dudas existentes en el elemento/s de los que es propietario/a y que serán planteadas tanto por el/ella como por el resto del equipo en otras las entrevistas.

Cada persona del equipo debe mirar que las preguntas planteadas cubran todos los aspectos a contrastar.

Para ello, la herramienta web cuenta con una pestaña específica en la que se podrá descargar un modelo que se podrá rellenar con las dudas para cada entrevista, documentación que habrá que revisar relacionada con ellas...y todos aquellos comentarios que se crea que pueden ayudar durante las entrevistas que realizarán entre todos los miembros del equipo.

Como referencia para la parte de AUDIT, se deberán incluir audiencias con: equipo directivo del centro, la comisión de garantía de calidad, así como miembros de la UTC y coordinadores de títulos si no forman parte de la comisión de garantía de calidad. Quedará a decisión del equipo auditor realizar audiencias con otros grupos de interés: PDI, PAS, alumnado, empleadores..., así como la visita a las instalaciones.

1º DÍA DE VISITA		
Hora	Grupo a entrevistar	Contenido
9:00	<b>Entrevistas sobre el elemento de ESTRATEGIA y sus RESULTADOS</b>	
9:00-10:00	Equipo directivo (Responsables académicos del centro, responsables académicos de títulos)	ESTRATEGIA (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)
10:00-10:15	Reunión del equipo: conclusiones y preparación próxima entrevista	

10:15-11:00	Responsables de Calidad y Comisión de Calidad (evaluación ajuste del proceso de reflexión estratégica) / (E3 y R3) Plan de comunicación y participación de las personas y resultados	Comprobar despliegues, evaluaciones y ajustes de planteamientos.
11:00-11:45	Miembros de Comisiones (Responsables y no responsables de procesos) (E3 y R3) Plan de comunicación y participación de las personas y resultados	Comprobar despliegues, evaluaciones y ajustes de planteamientos.
11:45-12:00	Pausa-café	
<b>Entrevistas sobre el elemento de SOCIEDAD y sus RESULTADOS</b>		
12:00 - 13:00	Equipo Directivo - Servicio de Calidad de la Universidad. Resp. comunicación Página web, Plan comunicación y gestión conocimiento / Coordinadores del título. Responsables de las prácticas externas (del centro y de los centros de prácticas) y de movilidad (relaciones internacionales)	SOCIEDAD (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)
13:00-13:15	Reunión del equipo: conclusiones y preparación próxima entrevista	
13:15-14:00	2 Responsables de alianzas con organizaciones/responsables de prácticas externas/relaciones internacionales Grupo de 3 personas de reciente incorporación (menos de 2 años) / Responsable de proyectos con la sociedad (responsabilidad social)	Comprobar despliegues, evaluaciones y ajustes de planteamientos.
14:00-15:30	ALMUERZO (sólo equipo o con personas del centro evaluado)	
15:30	<b>Visita a las instalaciones del centro</b>	
<b>Entrevistas sobre el elemento de PERSONAS y sus RESULTADOS</b>		
16:15-17:15	Directores de Departamento. Equipo directivo y Responsables de titulaciones	PERSONAS (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)
17:15-17:30	Reunión del equipo: conclusiones y preparación próxima entrevista	
17:30-18:15	Servicio de Evaluación Docente de la Universidad. Gabinete de Formación de la Universidad	Comprobar despliegues, evaluaciones y ajustes de planteamientos.
18:15-19:00	Grupo de 3 PDI / y 3 PAS no responsables de proceso (Plan de formación, desarrollo competencias y evaluación del desempeño) / Grupo de 4 PDI y PAS con menos de tres años en la empresa Participación, encuestas satisfacción, reconocimiento y liderazgo	Comprobar despliegues, evaluaciones y ajustes de planteamientos.
19:00-19:30	Reunión del equipo para intercambio de impresiones y ajuste de agenda del 2ª día (si procede)	
19:30	<b>Breve despedida entre el equipo y las personas del centro. Comunicación de posibles ajustes de agenda.*</b>	

(\*) El evaluador observador enviará a EUSKALIT la agenda actualizada indicando si la organización está informada de los cambios.

2º DÍA DE VISITA		
Hora	Grupo a entrevistar	Contenido
9:00	<b>Entrevistas sobre el elemento de CLIENTES y sus RESULTADOS</b>	
9:00-10:00	Vicedecano/a responsable de estudiantes. Responsable del Equipo de Dirección. Coordinadores del título, Coordinadores de materias y de prácticas externas y de movilidad/relaciones internacionales	CLIENTES (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)
10:00-10:15	Reunión del equipo: conclusiones y preparación próxima entrevista	
10:15-11:00	Alumnado de 1º, 2º y 3º	Comprobar despliegues, evaluaciones y ajustes de planteamientos.
11:00-11:45	Alumnado de 4º y de prácticas Estudiantes máster/doctorado Egresados	Comprobar despliegues, evaluaciones y ajustes de planteamientos.
11:45-12:00	Pausa-café	
	<b>Entrevistas sobre el elemento de INNOVACIÓN y sus RESULTADOS</b>	
12:00 - 13:00	Responsables de INNOVACIÓN (Equipo de Dirección y responsables de Calidad) Servicio de Asesoramiento Educativo de la Universidad (Innovación Docente) Responsables grupos de investigación	IINNOVACIÓN (Planteamiento, Despliegue, Evaluación y Ajuste)
13:00-13:15	Reunión del equipo: conclusiones y preparación próxima entrevista	
13:15-14:00	PDI que participan en proyectos de innovación docente y PDI que participa en proyectos de investigación	Comprobar despliegues, evaluaciones y ajustes de planteamientos.
14:00-15:30	ALMUERZO (sólo equipo o con personas del centro evaluado)	
15:30	<b>Tiempo para que el equipo revise los temas en los que no haya podido profundizar. Posible revisión de registros/evidencias para la evaluación AUDIT</b>	
19:00-19:30	<b>Despedida entre el equipo y las personas del centro.</b>	

### 3.4. FASE 4 Visita a la organización

La visita a la organización es una fase fundamental del proceso de evaluación externa pues es el momento que tienen los evaluadores y evaluadoras para aclarar cualquier duda. Asimismo, influye fuertemente en la percepción del centro evaluado sobre todo el proceso de evaluación, dado que el exigente trabajo previo del equipo evaluador no es percibido directamente.

Para el equipo evaluador, el **propósito** de la visita es el siguiente:

- **Aclarar las dudas o preguntas que se tengan después de analizar la documentación**, así como el grado de despliegue de las acciones enunciadas por la organización, puntos fuertes y áreas de mejora especialmente significativos o sobre los que exista alguna duda, etc.

- **Percibir “in situ” el ambiente** que se respira en el centro, mirando paneles, estado de las instalaciones, información expuesta, así como el grado en que equipos directivos y otro personal tienen conocimientos, actitudes y compromiso con la Gestión Avanzada.

#### 3.4.1. Directrices para la visita:

1. **El evaluador o evaluadora no es un auditor.** No se buscan no conformidades, sino conocer lo más fielmente posible las prácticas de gestión de la organización evaluada de cara a confeccionar un Informe que ayude al evaluado en su mejora continua.
2. **Reunirse con la dirección** de la organización al inicio y al final de la visita.
3. Cubrir durante las entrevistas la **mayor parte posible de la organización** (niveles, secciones, procesos, diferentes localizaciones de la organización, etc.), teniendo en cuenta los % de personas con las que debería hablar el equipo evaluador propuestos anteriormente.
4. Mantener una **actitud receptiva**. Se debe gestionar bien la visita para que evaluadores/as y evaluados puedan aclarar todas las dudas planteadas.

#### 3.4.2. Del mismo modo, el equipo evaluador debe respetar un **Código de Conducta**:

- Ser **cortés**.
- Debe existir una **proporcionalidad** entre la duda que se trata de satisfacer y la evidencia que se solicita. Por ejemplo: para evidenciar la sistemática de reuniones en una organización sería excesivo solicitar todas las actas de reuniones de los últimos 3 años.
- **Adaptarse** a las circunstancias particulares del entrevistado. Por ejemplo, adaptando el tipo de lenguaje y terminología, si se pone nervioso, darle confianza y calmarle, etc.
- **No comentar** cuestiones referidas a la **puntuación** con la organización.
- **No proponer soluciones** a la organización durante la visita.
- **No aprobar o reprobar** nada de lo que expliquen o enseñen al equipo de evaluación.
- **No aceptar regalos**.
- **No llevarse documentación de la organización**.

**La conducta del equipo evaluador durante el proceso de Evaluación es tenida en cuenta por EUSKALIT y Unibasq, que proceden en consecuencia si entienden que algún evaluador o evaluadora ha incumplido las normas del proceso de evaluación externa recogidas en este documento.**

#### 3.5. FASE 5 REFINADO POST VISITA Y PRIORIZACIÓN:

Tarea 1: Cada responsable de elemento, con las evidencias que haya tenido durante la visita y con lo que ha ido consensuando con el equipo y su pareja de visita, debe revisar la redacción de Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora en cada uno de los **subelementos** de los que sea propietario. Además, seleccionará en la

herramienta web los **Puntos fuertes (entre 4 y 6) y las Áreas de Mejora (entre 4 y 6) más significativas de cada elemento** de los que sea propietario cuidando especialmente la redacción de estos elementos, ya que son su propuesta para formar parte del Informe de Visión Global Integrada que se le entregará a la organización.

Tarea 2: Una vez tenemos todos los puntos fuertes y áreas de mejora revisados por cada responsable, se hará individualmente la valoración de los 22 subelementos por parte de los evaluadores de MGA, evaluando todos los aspectos de la tabla BIDA, que aparece en las últimas páginas del Modelo de Gestión Avanzada.

Tarea 3: Cada responsable de elemento de MGA, teniendo en cuenta las valoraciones de cada miembro de equipo, realizará la propuesta de valoración de los subelementos de los que es responsable. El Senior se encargará de realizar la propuesta del elemento de Personas.

El senior preparará un borrador de impresiones generales (**Visión Global**) del equipo evaluador que servirán para completar los puntos fuertes, áreas de mejora y valoración, que componen el Informe Final.

### **3.6. FASE 6 REUNION DEFINITIVA Y PREPARACIÓN DEL INFORME FINAL**

En esta última fase, el equipo de evaluación consensuará las propuestas de cada integrante del equipo para corregir, completar o ratificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y puntuaciones propuestas por cada propietario. La duración de esta fase será de 1 o 2 días.

**El objetivo del Informe Final es focalizar el trabajo de la evaluación en la identificación o corroboración de los elementos fundamentales a mantener o a reflexionar sobre su modificación y que la organización evaluada tenga una visión lo más clara y concreta posible.**

Para ello el equipo evaluador realizará las siguientes tareas:

- **Consenso y priorización:** comenzará consensuando los Puntos fuertes, Áreas de mejora y valoración de los 22 subelementos.
- **Redacción:** revisará con detalle la redacción de los PF y AM, que aparecerán en el **Informe Final (entre 4 y 6 puntos fuertes y 4 y 6 áreas de mejora para los elementos de acción y entre 5 y 10 PF y 5 y 10 AM para el elemento de resultados)**.
- El equipo revisará la **Visión Global** propuesta por el senior.

#### **3.6.1. Directrices informe final**

Este Informe puede ser un elemento clave para la mejora de las prácticas de gestión del centro, por tanto, deben seguirse los siguientes requisitos:

- **Incluir los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora más significativos**
- **Incluir un concepto o idea en cada frase, de manera comprensible y razonada.**
- Utilizar la **terminología** de la organización evaluada.
- **Evitar proponer soluciones a las Áreas de mejora.** Si el equipo de evaluación entiende que tiene *“ideas, herramientas, buenas prácticas u otros elementos para la mejora”* que pudiesen ser de utilidad para la organización debería incluirlas en el **documento específico que tendrá en su**

**herramienta de evaluación** y que será de consulta voluntaria por la organización evaluada, pero al margen del Informe de la Evaluación.

- Ser **constructivos** en las afirmaciones: Ayudarles a mejorar.
- **Evitar dar juicios de valor**, del tipo “no se planifica correctamente la formación”.

EUSKALIT enviará a la organización evaluada un **Informe Final** que incluirá:

1. **Visión Global** (de dos o tres hojas).
2. Los **puntos fuertes y las áreas de mejora más significativos**
3. La **valoración o nivel de avance** alcanzado por la organización **en cada elemento**. Y la valoración final, indicando el grado de avance global respecto a la tabla BIDA.

Adicionalmente, el equipo evaluador preparará un documento de **“ideas, herramientas, buenas prácticas u otros elementos para la mejora”**. En este breve documento el equipo evaluador, a la luz de la lectura de la documentación y la visita a la organización puede señalar buenas prácticas que conozca y crea que pueden ser de valor para la organización a la que está evaluando. Este documento se alinea claramente con el objetivo fundamental del proceso de evaluación que es el constituir un servicio de ayuda a las organizaciones.

Tras la coordinación entre EUSKALIT y Unibasq, ésta enviará un informe de evaluación externa final que recogerá:

1. Valoración global (FAVORABLE O DESFAVORABLE)
2. Justificación del resultado
3. Resumen global por cada directriz AUDIT
4. Fortalezas detectadas
5. Oportunidades de mejora

### **3.7. FASE 7. SESIÓN POST EVALUACIÓN**

#### **GUIÓN PARA SESIONES POST EVALUACIÓN (ver apartado 7: SESIÓN POST EVALUACIÓN)**

#### **4.COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD Y CÓDIGO DE CONDUCTA**

Las personas que participen en un equipo de evaluación externa de EUSKALIT deben manifestar que no tienen incompatibilidad personal o profesional con la organización evaluada y firmar un compromiso de confidencialidad de la información a la que puedan tener acceso durante el proceso de evaluación. Del mismo modo, los evaluadores y evaluadoras deben ser conscientes de que el objetivo de este proceso es el ser un servicio de evaluación, de ayuda a las organizaciones y por tanto se debe respetar el código de conducta recogido en este documento.

**COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD, INEXISTENCIA DE INCOMPATIBILIDAD Y RESPETO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DEL EVALUADOR/A**

*Para participar en la evaluación externa de la organización que se me ha asignado, me comprometo a respetar el código de conducta del proceso de evaluación externa de EUSKALIT para realizar un trabajo imparcial y riguroso que pueda servir de ayuda a la organización evaluada en su proceso de mejora continua.*

*Para ello, declaro que no tengo vinculación alguna con la organización candidata que pueda originar un conflicto de intereses, como por ejemplo: ni yo a nivel personal, ni la organización en la que actualmente trabajo hemos tenido relación con la organización a evaluar, bien como proveedor o bien como cliente significativo, ni les hemos proporcionado consultoría (auditorías, formación, desarrollo de documentación, implantación de sistemas de calidad o similar) en los dos últimos años.*

*Asimismo, me comprometo a mantener absoluta confidencialidad, incluso con mis compañeros de trabajo, acerca del nombre de esta organización, de la información recogida en su documentación, de aquella a la que tenga acceso durante la evaluación y de los debates y conclusiones que se produzcan durante el proceso de evaluación.*

**EL MIEMBRO DEL EQUIPO EVALUADOR QUE PARTICIPE EN UNA EVALUACIÓN EXTERNA ACEPTARÁ ESTE COMPROMISO ANTES DE RECIBIR LA GUÍA A EVALUAR**

**Todas las personas que participan en actividades de evaluación de Unibasq, deben firmar la aceptación del Código de ética de Unibasq y declaración de confidencialidad, imparcialidad y ausencia de conflicto de intereses.**

## **5. DIRECTRICES ESPECÍFICAS PARA EL CENTRO EVALUADO**

**Es responsabilidad de la organización evaluada que sus personas conozcan suficientemente el servicio de evaluación externa de EUSKALIT y Unibasq y que el equipo directivo y aquellas otras personas que tengan un papel relevante en la evaluación conozcan detalladamente todo el contenido del presente documento. Para facilitar este conocimiento, EUSKALIT y Unibasq envían este documento a todas las organizaciones que solicitan el servicio de evaluación al inicio del proceso.**

**1. Espíritu de la Evaluación Externa:** Servicio de ayuda a las organizaciones en la mejora de su proceso de mejora continua y competitividad.

### **2. Objeto final de la Evaluación:**

- El Informe Final será un documento con unos 30-40 puntos fuertes y otras tantas áreas de mejora que el equipo evaluador entiende reflejan lo más significativo de la gestión de la organización evaluada conforme al Modelo de Gestión Avanzada©. En ningún caso es un documento de recomendaciones o de consultoría sobre cómo debe gestionarse una organización.
- Aquellas organizaciones que cumplan los requisitos de las bases de evaluación, tras la evaluación externa, obtendrán el reconocimiento A\* Bronce, A\*\* Plata o A\*\*\* Oro, en función del grado de avance que obtengan (ver tabla).

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



- El proceso de evaluación tiene en el Informe un elemento fundamental para la mejora, pero no hay que olvidarse de que la preparación de la documentación y el **análisis detallado del Informe del equipo evaluador**, y no sólo de las valoraciones obtenidas, es lo que realmente aportará valor a una organización que se gestione conforme a los principios de la Gestión Avanzada.

#### ¿Qué se debe esperar de un Informe de evaluación?

Lo habitual es que lo que ha visto el equipo evaluador coincida en gran medida con lo que conoce el equipo directivo de la organización evaluada sobre su gestión, pero difícilmente habrá una coincidencia absoluta.

La organización evaluada debe hacer un análisis detallado del informe de evaluación del que podría extraer las siguientes **conclusiones**:

- ¿Qué elementos identificados por el equipo de evaluación confirman lo que conocía la organización de su gestión tras nuestras autoevaluaciones?
- ¿Qué puntos fuertes o áreas de mejora pueden descubrirnos elementos de la gestión que no teníamos suficientemente identificados y que pueden ser importantes?
- ¿Qué puntos fuertes o áreas de mejora señaladas por el equipo de evaluación, en una primera lectura pueden parecernos dudosos, o que creemos que son elementos que tenemos bien trabajados? Deberíamos hacer la siguiente **reflexión**:
  - Poner en cuestión nuestro punto de vista.** Si un equipo de evaluadores/as, independientes, con experiencia de gestión y un conocimiento del Modelo de Gestión Avanzada y del Programa Audit con probabilidad mayor que el nuestro, después de unas 500 horas de trabajo nos señala determinados puntos fuertes o áreas de mejora, deberíamos intentar superar nuestro punto de vista interno y abrirnos a otras perspectivas. Ese ejercicio, a buen seguro nos aportará un gran valor.
  - ¿Cómo hemos contado nuestras prácticas de gestión en la documentación y cómo se han respondido a las dudas de los evaluadores y evaluadoras durante la visita?** Con toda seguridad habrá elementos maduros y complejos de nuestra gestión que para personas ajenas no sean de fácil comprensión o no los hayamos presentado claramente en la memoria o los diferentes interlocutores durante la vista lo hayan presentado con diferente claridad.

Desde EUSKALIT y Unibasq insistimos en que el equipo directivo de las organizaciones que soliciten una evaluación externa, tengan un profundo conocimiento del Modelo de Gestión Avanzada y del propio proceso de evaluación que solicitan, de cara a que puedan hacer una interpretación adecuada de lo que el equipo evaluador está evaluando y sacar el máximo partido al Informe que se les presenta para la mejora.

#### **4. Beneficio mutuo:**

- Para la organización, el Servicio de evaluación externa supone el contraste externo de sus avances en gestión según el modelo de Gestión Avanzada<sup>®</sup> y la identificación de lo que para el equipo evaluador son sus puntos fuertes y áreas de mejora. Además, supone un Reconocimiento tanto interno como externo de prestigio sobre la Gestión Avanzada de su gestión.
- Si una vez iniciado el proceso de evaluación una organización decidiera posponer la realización de la misma (por cambios en el equipo directivo, problemas internos, etc.) deberá enviar una comunicación a EUSKALIT, a Unibasq y a los miembros del equipo evaluador a la mayor brevedad posible explicando las razones de dicha decisión.
- Siguiendo el espíritu de la mejora continua, EUSKALIT promoverá una reunión POST-EVALUACIÓN entre la organización evaluada y el equipo evaluador (en su totalidad o en parte) para aclarar dudas sobre el Informe de Evaluación, pero en ningún caso para que la organización evaluada aporte nuevas evidencias o trate de modificar las valoraciones.

#### **5. Equipo de evaluación:**

- EUSKALIT y Unibasq diseñarán los equipos de evaluación equilibrando los conocimientos y experiencia de sus integrantes. Los equipos de evaluación contarán con la presencia de un evaluador o evaluadora sénior con una importante experiencia de gestión y de evaluaciones previas, así como de dos o tres evaluadores más con experiencia de evaluación. Con el objetivo de desplegar el conocimiento en gestión y el uso del Modelo de Gestión Avanzada, para el resto de plazas en los equipos EUSKALIT y Unibasq seleccionarán a otros miembros del Club de evaluación que acrediten un conocimiento suficiente y contrastado del Modelo de Gestión Avanzada y del proceso de evaluación.
- Se pregunta, tanto a la organización evaluada como a los evaluadores y evaluadoras si existe algún conflicto de intereses (competencia directa, parentesco, etc.) que pudiese condicionar el trabajo de evaluación y en caso de ser así se procede al cambio. Existe la posibilidad de que la organización recuse a alguno de los evaluadores o evaluadoras por la existencia de alguna incompatibilidad manifiesta: competencia directa, etc., pero no se podrá realizar una recusación a un colectivo completo, por ejemplo: consultores/as, evaluadores/as procedentes de centros públicos, o de centros privados, o de determinado sector, etc.

#### **6. Visita a la organización:**

Del mismo modo que el equipo evaluador debe respetar un código de conducta durante el proceso de evaluación y la visita, la organización evaluada debe contemplar unas pautas de comportamiento que podríamos resumir en:

- El equipo directivo debería recibir al equipo de evaluación y tener la mayor disponibilidad posible para poder responder a las cuestiones que se planteen.
- El equipo evaluador puede seleccionar las personas con las que quiere hablar y el número de secciones que quiere visitar de cara a tener una visión más completa de la organización a evaluar. La organización evaluada, a la vista de la Agenda de la visita, puede sugerir al equipo evaluador el nombre de personas adicionales o de otras personas para contestar a los temas propuestos, pero teniendo en cuenta que **es el equipo evaluador el que decide en última instancia la agenda de la evaluación.**
- Las personas entrevistadas deberían ser concisas y concretas en sus respuestas de cara a poder aprovechar al máximo el tiempo disponible.
- En las entrevistas únicamente estarán presentes los evaluadores/as, la persona o personas elegidas por éstos y, en su caso, la persona que realice la labor de secretaría. La organización evaluada no está autorizada a reproducir por ningún medio audiovisual o escrito el contenido de las entrevistas.
- Las personas entrevistadas deberían estar tranquilas durante la visita del equipo evaluador. Los evaluadores y evaluadoras no son jueces sino un equipo que aporta un servicio de ayuda a la organización. Por tanto, no existen respuestas acertadas o equivocadas durante la visita. Las personas entrevistadas deberían responder contando sus actividades y en caso de no conocer el tema sobre el que se les pregunta remitir a los evaluadores/as a los interlocutores más adecuados. Esa es la información que permitirá al equipo evaluador la realización de un Informe de puntos fuertes y áreas de mejora que aporte valor a la organización.
- Es muy útil que el día de la visita la organización tenga preparada documentación adicional o en caso de tenerla en soporte informático, tener acceso al mismo desde el lugar donde se vayan a realizar las entrevistas.
- La confidencialidad en el proceso de evaluación debe ser respetada por todas las partes, EUSKALIT, Unibasq, equipo evaluador y organizaciones evaluadas.

## **6. SOLICITUD DE PARALIZACIÓN DEL SERVICIO DE EVALUACIÓN EXTERNA**

Si la organización evaluada o el equipo evaluador entienden que durante este proceso (especialmente durante la visita) se produce algún incumplimiento manifiesto de las directrices del Servicio de Evaluación Externa que figuran en este documento, deberán notificarlo a EUSKALIT y Unibasq a la mayor brevedad posible. Esta situación deberá comunicarse por escrito rellenando el **Documento de Paralización** que se adjunta, por el cual se solicita la suspensión temporal del proceso. A la recepción de este documento quedará en suspenso el proceso de evaluación.

El **Comité de Evaluación Externa de EUSKALIT**, compuesto por el Director de EUSKALIT, la Directora de

Unibasq y las personas de EUSKALIT y Unibasq responsables de la Coordinación, una vez oídas las partes, analizará la situación y decidirá si se prosigue el proceso de evaluación, se introduce alguna corrección, o en casos extremos, si se suspende definitivamente la misma. Esta labor de arbitrio será aceptada por todas las partes como parte del Servicio de Evaluación Externa y su resultado no tendrá posteriores apelaciones.

**Una vez finalizada la Evaluación Externa el resultado es definitivo e inamovible. Esta directriz, similar a la que utiliza la EFQM 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 evaluadores/as en el momento de firmar el documento de confidencialidad.**

SOLICITUD A EUSKALIT y UNIBASQ DE PARALIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

D./Dña.: .....

Como principal responsable de la organización:

.....

Solicito a EUSKALIT y Unibasq la paralización del proceso de Evaluación Externa de mi organización por el incumplimiento manifiesto de las siguientes directrices recogidas en el documento de Instrucciones del proceso de evaluación externa.

Fecha y firma:

## **7. SESIÓN POST- EVALUACIÓN**

El objetivo del Servicio de Evaluación Externa es la ayuda para la mejora de la gestión de las organizaciones. Ese “espíritu” debe estar presente durante todo el proceso de evaluación y también en la sesión post-evaluación. Aunque EUSKALIT querría que, por lo positivo de esta sesión, fuese algo a realizar después de todas las evaluaciones, esta sesión se convocará si hay interés por parte de la organización evaluada, el espíritu es constructivo y el equipo de evaluación accede a la reunión. Se celebrará en las oficinas de EUSKALIT, estando presente personal de EUSKALIT y Unibasq concedores de las condiciones en las que

debe realizarse el Servicio de Evaluación Externa.

**La organización evaluada solicitará la celebración de la sesión cumplimentando la siguiente ficha:**

<input type="checkbox"/>	<b>La organización evaluada ha analizado a fondo el Informe de Visión Global</b>
--------------------------	--

<input type="checkbox"/>	<p><b>La organización conoce y acepta el objetivo de la sesión post evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los comentarios del equipo evaluador sobre el <b>Documento guía de gestión presentado</b>, la organización de la <b>visita</b> (disposición de los entrevistados, precisión en las respuestas, aporte de documentación...) y los elementos más destacados y las principales áreas de mejora identificadas.</li> <li>• Solicitar alguna clarificación en dudas de interpretación que tenga la organización sobre el <b>Informe Final</b>.</li> <li>• No es objetivo de esta sesión discutir sobre las valoraciones o aportar nuevas evidencias o documentación.</li> </ul>
--------------------------	--

Asistentes de la Organización evaluada	Asistentes del equipo evaluador
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>A CUMPLIMENTAR POR EUSKALIT</b></p>
<p><b>Posibles fechas para la Organización (preferiblemente en las 3-4 siguientes semanas a la recepción del informe)</b></p> <p>Fecha y hora 1:</p> <p>Fecha y hora 2:</p> <p>Fecha y hora 3:</p>	<p>Fecha y hora aceptada por las partes:</p> <p style="text-align: center;"><b>A CUMPLIMENTAR POR EUSKALIT</b></p>
	<p style="text-align: center;">Lugar: EUSKALIT, Parque Tecnológico de Zamudio, edificio 206 A, 1ª planta</p>

Dudas de la organización (texto o referencia concreta)	Aspecto concreto que no se entiende