

EBALUAZIO KLUBA
CLUB EVALUACIÓN

**Presentación a los premios «Elkarlan» de proyectos de
cogeneración de valor público del Gobierno Vasco 2016**

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

INDICE

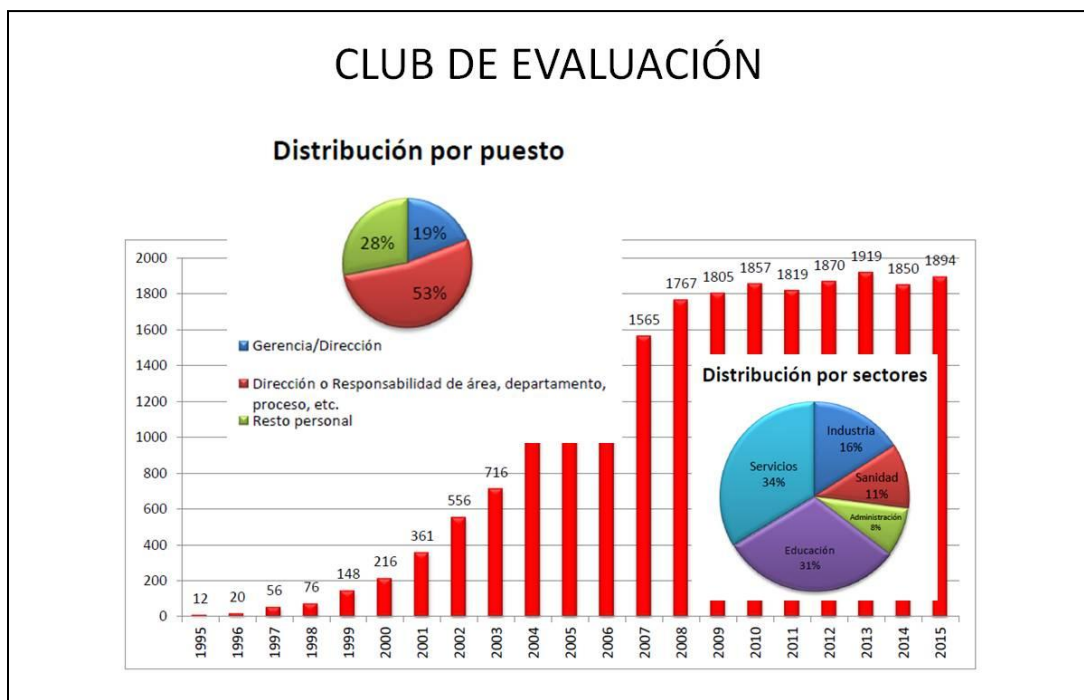
- 1. PRESENTACIÓN**
- 2. VALOR PÚBLICO COMPARTIDO**
- 3. EMPODERAMIENTO**
- 4. CARÁCTER INNOVADOR**

1. PRESENTACIÓN DEL CLUB DE EVALUACIÓN DE EUSKALIT

El Club es un ejemplo de altruismo, aprendizaje y valora público compartido, participación multisectorial y contribución a la mejora de la gestión de empresas y organizaciones y, por lo tanto, al desarrollo sostenible de Euskadi, objetivo contemplado en la Misión de EUSKALIT, una entidad sin ánimo de lucro.

Una iniciativa de una escala y con unos resultados relevantes a nivel internacional que contribuye de manera significativa a la identificación de Euskadi como un entorno de excelencia.

El Club de evaluación de EUSKALIT lo componen personas expertas en diferentes ámbitos de la gestión, que colaboran con EUSKALIT desde 1995, y apoyan de manera altruista a las empresas y otras organizaciones vascas a mejorar su gestión en cuanto a su estrategia, la relación con los clientes, su productividad, la gestión de sus personas, su impacto en la sociedad, su capacidad innovadora y en definitiva, en sus resultados en todos estos ámbitos. Este apoyo se materializa principalmente a través de diagnósticos del grado de avance de la gestión: los servicios de **contraste externo** y de **evaluación** de las organizaciones que se presentan al **Premio Vasco a la Gestión Avanzada**.



Son cerca de **2.000 personas**, de las cuales el **19%** son personas directivas y máximas responsables de empresas y organizaciones de todo tipo y sector de actividad, un **53%** son responsables de área o departamento, y un **28%** son personal técnico. Por sectores, el 16% procede de la industria, el 11% de la sanidad, el 34% del sector servicios, 31% del ámbito educativo y el 8% de la Administración, con una distribución del 47% de mujeres y el 53% de hombres.

Cada año se realiza una media de **200 contrastes** en los que participan unas **250 personas** evaluadoras. También anualmente se realizan alrededor de **20 evaluaciones externas** con una media de **150 personas** colaborando, que dedican cada una a esta labor una media de **100 horas de trabajo**.

Desde el inicio de la actividad del Club, más de 1.700 empresas y organizaciones de todo tipo (grandes y pequeñas, públicas y privadas, industriales, sanitarias, del ámbito educativo, de la Administración pública...) han recibido el apoyo de las personas del Club.

El Club de evaluación comenzó a tomar forma en 1995 para contar con personas expertas en gestión, que evaluaran las candidaturas de las empresas y organizaciones que optaran al futuro **Premio Vasco a la Calidad de Gestión** del Gobierno Vasco, las **Q de plata y oro**. Con la colaboración de un grupo inicial de no más de doce miembros, se diseñaron unos procesos de apoyo y evaluación a las empresas y otras organizaciones. Tras 16 años entregándose los Premios Q, en 2015 se lanzó el nuevo **Premio vasco a la Gestión Avanzada**, simbolizado con las **A de bronce, plata y oro**. En toda esta experiencia es clave la participación del Club de evaluación, y en su desarrollo y gestión siempre han primado la **objetividad, el rigor, la aportación de valor y la transparencia**.



- **Objetividad:** para cada organización que solicita la evaluación que da acceso a los reconocimientos a la Gestión Avanzada, EUSKALIT diseña un equipo de personas del Club (entre 5 y 8) en función de sus perfiles profesionales, experiencia en evaluación, sector de actividad, posibles incompatibilidades, etc., que es validado y aceptado por la organización evaluada. Con la asistencia de EUSKALIT para elaborar el calendario de trabajo y coordinar agendas, el equipo trabaja de manera autónoma y la objetividad del resultado (el nivel de gestión que el equipo considera que la organización ha desarrollado y que determina el premio que recibirá) surge del trabajo conjunto y del consenso de todos los miembros del equipo. La objetividad se ve también reforzada por el altruismo, pues las personas del Club de evaluación no perciben remuneración alguna por prestar sus servicios y sólo les mueve el interés de compartir su conocimiento con otras personas, el afán de aprendizaje y el deseo de prestar un servicio a la Sociedad, ayudando con su experiencia a empresas y otras organizaciones a ser más competitivas y eficientes.

- **Rigor:** durante los casi 20 años de vida del Club, el proceso ha sido mejorado anualmente, y puntualmente rediseñado, con las ideas y aportaciones de las personas del Club de evaluación a través de encuestas, de talleres específicos y de "reciclajes" anuales: foros en los que se intercambia y actualiza el conocimiento en gestión de los miembros, se debaten novedades y se proponen y testan cambios y mejoras del proceso.

- **Aportación de valor:** la aportación de valor a la Sociedad que realiza el Club de evaluación se materializa en la generación de conocimiento en gestión que fluye y se aplica entre organizaciones de diferentes sectores de actividad: (por ejemplo, una persona del ámbito sanitario forma parte del equipo de evaluación de una empresa junto a personas de la industria, la educación y la Administración pública, donde comparte una herramienta o práctica de gestión que ha utilizado, y que junto con las aportaciones de los otros miembros, es incorporada como idea o sugerencia en el informe de evaluación que recibe la empresa).

Por otro lado, el principal valor que recibe cada organización diagnosticada, más allá del reconocimiento que obtenga, es el informe de puntos fuertes, áreas de mejora e ideas para seguir perfeccionando su gestión, que preparan los equipos de evaluación.

- **Transparencia:** no solo los resultados y datos estadísticos de las evaluaciones y otros servicios que presta el Club son publicados; con objeto de maximizar la aportación de valor, la cooperación y la difusión de conocimiento, muchas de las organizaciones ceden sus documentaciones con sus buenas prácticas para compartir soluciones y conocimiento, que se publican en la herramienta web **Buscador de Gestión**. También en las sesiones de reciclajes anuales se exponen los resultados de encuestas de satisfacción (tanto de miembros del Club como de organizaciones clientes) con las áreas de mejora y puntos fuertes, y las personas evaluadoras participan en la realización de los planes de mejora.



<https://www.euskalit.net/buscador/>

Más allá de los premios, que sirven como elemento de difusión de la importancia que tiene la Gestión Avanzada como elemento clave de competitividad, y como identificador de las organizaciones más avanzadas para que sirvan de ejemplo a otras, lo que se ha conseguido con el Club de Evaluación es una comunidad que genera, comparte y difunde al máximo el conocimiento en gestión entre sus miembros, entre las organizaciones a las que pertenecen donde se aplica lo aprendido y, con efecto multiplicador, entre las empresas y organizaciones a quienes apoyan los miembros de Club con su experiencia y donde hacen de "apóstoles" y

difunden la necesidad de contar con una Gestión Avanzada, para que las empresas vascas sean más competitivas y todas las organizaciones más eficientes, con el objetivo último de contribuir al desarrollo sostenible de Euskadi.

SUS PROTAGONISTAS:

- I. *Extracto de una entrevista realizada a Daniel Castander, gerente de la empresa DOMUSA, para la revista "Avanza" de EUSKALIT.*

Compartir conocimiento para incrementarlo: el Club de evaluación

En nuestra empresa contamos con 9 personas que han realizado la formación como evaluadoras de EUSKALIT, y son varias las razones por las que decidimos apostar por formar a esas personas:

a) En primer lugar, necesitábamos **integrar el Modelo de Gestión Avanzada en nuestra propia empresa**, y entendimos que la mejor forma era contar con un buen número de líderes de la organización que fueran capaces, no sólo de conocer el modelo, sino de dominarlo en profundidad, y vimos que el participar como evaluadores era el camino idóneo. Empezamos por el equipo directivo, y se ha extendido a otros líderes.

b) Buscábamos también la posibilidad de que el equipo directivo pudiera **conocer otras organizaciones que trabajaran en un Modelo de Gestión Avanzada**, y el participar en el Club de evaluación es una herramienta magnífica para ese propósito. Llevamos varios años participando, y he de decir que está siendo una experiencia muy enriquecedora.

c) Finalmente, nuestra participación en el Club **se contempla dentro de nuestra aportación a la sociedad**, intentando que nuestro conocimiento en gestión pueda ser aprovechado por otras organizaciones.

Formar parte de un entorno de Gestión Avanzada: desarrollo del compromiso con la Sociedad

Nuestro enfoque en cuanto a compromiso con la Sociedad parte de la identificación de en qué aspectos podemos comprometernos a apoyar, y en segundo lugar, focalizar esfuerzos dentro de ese ente tan amplio que llamamos "sociedad". En nuestro caso, hemos identificado fundamentalmente **dos aspectos generales de influencia**, uno la ayuda económica a agentes sociales de nuestro entorno cercano, y otro la **cesión altruista de nuestro conocimiento a otras empresas para la mejora de su gestión**.

A partir de esas premisas se desarrolla el despliegue de objetivos, que cada año plasmamos como acciones dentro de nuestro plan de gestión anual.

Es una relación bi-unívoca, ya que en este tipo de colaboración recibimos conocimiento de las otras organizaciones, que te dan una visión más amplia de distintas formas de gestionar, y se sacan experiencias interesantes a tener en cuenta para aplicar internamente.

II. *Entrevista a tres miembros del Club de Evaluación publicada en la revista de la 22 Semana Europea de la Gestión Avanzada que coordina EUSKALIT en Euskadi.*

-¿Cuál es el valor o los valores que más identifican al Club de evaluación? Describe por favor en qué o cómo se manifiestan.

- **Rakel González. Sistemas de Gestión / Q&EHS Manager. TECNICHAPA-Velatia**

El primer valor que destacaría es **la implicación**. Es increíble ver como un grupo de personas que no se conocen de nada se consolidan como equipo y hacen piña. No es fácil trabajar con personas nuevas y sobre organizaciones de las que a veces no conoces mucho más que el nombre, pero las ganas y el entusiasmo que le ponemos todas las personas evaluadoras hace que el resultado del trabajo realizado por el Club sea tan bien valorado.

El otro valor que me viene a la cabeza es el **liderazgo**. La labor de los seniors es impresionante. Coordinar un grupo de personas con perfiles profesionales y personalidades tan diferentes en tan poco tiempo es todo un logro. La seguridad que transmiten al equipo y la generosidad con la que comparten su experiencia es digna de mención. Son un ejemplo a seguir, ¡además de unos y unas valientes!

- **Joseba Lasuen. GUEDANeko Koordinatzailea**

Alde batetik **konpromisoa**: Talde edo klubaren barruan egoteko konpromisoa hartzen dugulako eta Klubaren barnean egotearen sentimendua daukagulako.

Bestalde, Kudeaketa Aurreratuaren eredua erreferentziatzen hartuta beste erakunde batzuk aztertzearen konpromisoa daukagulako, isilekotasuna errespetatuz.

Azkenik, urtero ebaluatzeko egiten diren birziklapenetara joateko konpromisoa daukagulako ere bai.

Laguntasuna, talde-lana eta ikaskuntza: Laguntasuna, ebaluazioen bitartez besteei hobetzen laguntzen saiatzen garelako. Talde lana beharrezkoa delako ebaluazio kideen artean, bakoitzaren iritziak besteekin adostasunean jartzeko. Eta ikaskuntza bi bideren bitartez jasotzen dugulako: bisitatzera joaten garen erakunde aurreratuengandik eta ebaluatzerako doazen kideengandik.

- **Raquel Escallada. Sistemas de Calidad. ITP-Industria de Turbo Propulsores**

Sin duda el valor que mejor representa al Club de evaluación es colaboración, yo personalmente esta colaboración la percibo en dos planos:

- El plano estructurado, dirigido y coordinado por EUSKALIT, a través de las herramientas y servicios que nos ofrece a las empresas, que sin duda contribuye al desarrollo y la competitividad del tejido empresarial.
- El plano informal o espontáneo, que surge en muchas ocasiones desde las relaciones personales que se establecen con diferentes profesionales en los encuentros estructurados. La colaboración informal es una consecuencia de una buena gestión de la colaboración formal y ambas son importantes para todos los que formamos el Club de evaluación.

-¿De qué forma beneficia ese o esos valores, tanto a ti, a nivel personal, como a tu empresa para ser más competitivos?

Rakel González

Formar parte de un equipo evaluador siempre te hace evolucionar, no solo en los valores mencionados anteriormente, sino en otros como el **pragmatismo, el apoyo y la flexibilidad**. Son algunos de los valores que impulsamos en nuestra organización y en los que puedo mejorar cada vez que participo en una evaluación externa y/o contraste. Es un lujo.

Por tanto, el beneficio es doble ya que a esto hay que sumarle el elevado conocimiento en gestión que adquieres compartiendo las ideas y buenas prácticas de organizaciones avanzadas. Muchas de ellas pueden convertirse en fuente de inspiración y trasladarlas a tu área de gestión o a las de tus compañeros adecuándolas a tus necesidades empresariales particulares. Nunca dejas de aprender.

Joseba Lasuen

Pertsonalki, balore hauek ematen dizkidaten etekinik handiena, Kudeaketa Aurreratuaren inguruan dauden esperientzia handiko pertsonak ezagutzea eta beraiengandik ikastea da.

Oso ikasketa prozesu polita da norberarentzat, erakunde bati egiten diogun ebaluazio prozesua. Kudeaketa sistema ezberdinak eta arazoak konpontzeko erabiltzen dituzten tresneriak ezagutzeko aukera eskaintzen digute, askotan gehiegi ezagutzen ez ditugun sektoreetan, bere bitxitasun eta berazitasunekin.

Enpresa mailan, antzeko zerbait. Alde batetik, gure erakundearen lerro estrategiko batek, gure erakundea ikusgai egitea eta gure interes taldeek gu erakunde aurreraturtzat hartzea du helburu. Honek azken finean, gure sektorea duintzeko aukera eman genezakeela pentsatzen dugu. Gainera, aipatu ditugun balore guztiak GUEDAN gure erakundearen baloreekin bat datoz. GUEDAN kirol arloko erakundea izanik (Kudeaketan, kirol eta beste zerbitzu erantsien prestakuntzan), laguntasuna, konpromisoa, eta talde-lana, behinik behin, bultzatzen baititu, udaletxe eta beste erakunde publiko zein pribatuak bezero dituen lekuetan.

Bestetik, aztertutako erakundeetan ezagututako praktika onak, gure erakundera ekartzea eta ahal den neurrian ezartzeko aukera ere ematen digu, gure erakundeari lehiakorragoa izateko aukera emanez.

Raquel Escallada

La colaboración nos permite adquirir conocimientos y nuevas formas de hacer, así como identificar a expertos y buenas prácticas en métodos y sistemas de gestión.

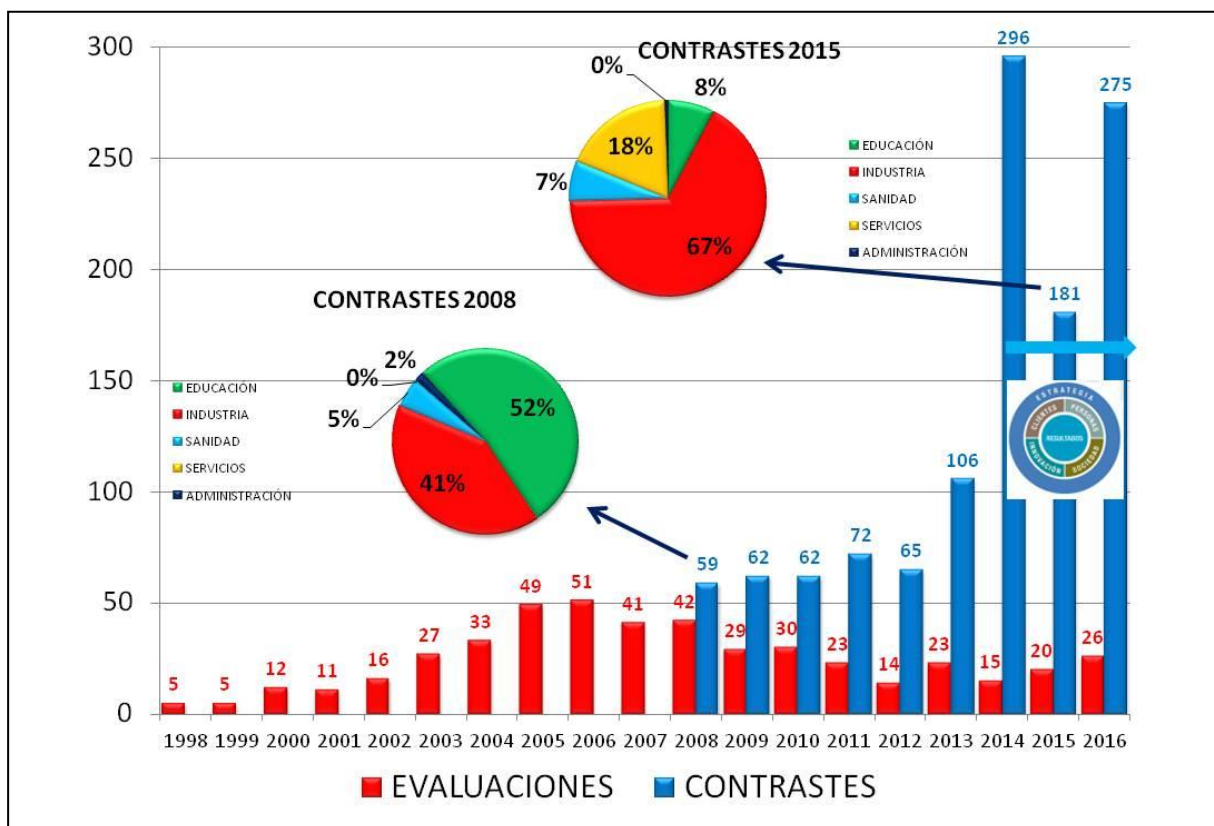
Desde el plano más formal de la colaboración hemos podido contar con personas expertas evaluando nuestra gestión, identificar a buenos profesionales del mundo de la consultoría, conocer experiencias ejemplares, etc. Pero cabe destacar que desde la colaboración espontánea hemos llegado a compartir experiencias y problemas concretos en un bis a bis con profesionales de otras empresas, y sobre todo, hemos enriquecido nuestra agenda de contactos con personas dispuestas a colaborar que se enfrentan a los mismos retos y tienen las mismas dificultades que tú.

III. En el siguiente **enlace**: <https://www.youtube.com/watch?v=IOHPLXahFCU> se puede ver un retrato del Club y sus protagonistas.

2. VALOR PÚBLICO COMPARTIDO CONTRIBUYENDO DESDE LO COLECTIVO

- Desarrollo económico

En los últimos 10 años las personas del Club de Evaluación han realizado 1.178 contrastes y 380 evaluaciones externas. Cada año participan alrededor de 250 personas evaluadoras, que en total invierten una media de 30.000 horas de trabajo a estas labores. Desde el inicio de la actividad del Club, más de 1.700 empresas y organizaciones se han beneficiado directamente de la experiencia, consejos, ideas, apoyos e intercambios de conocimiento con miembros del Club.



Un rasgo diferencial de toda esta actividad es que se contribuye al desarrollo económico, la competitividad empresarial y la eficiencia de las organizaciones desde un planteamiento cooperativo y absolutamente altruista; la labor de los miembros del Club nunca ha sido retribuida económicamente, pero sí se consigue una retribución en valor público compartido. Además, este planteamiento ha demostrado su sostenibilidad, pues es un proyecto consolidado desde hace más 20 años, con un crecimiento estable de miembros en el que se producen relevos y nuevas incorporaciones todos los años, y unos altos niveles de satisfacción de sus miembros.

SATISFACCIÓN MIEMBROS DEL CLUB

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
RECICLAJE	7.9	8.0	8.2	8.2	8.1	8.4	7.95	8.3
EVALUACIÓN	8.2	8.4	8.3	8.4	8.4	8.2	8.3	8.3
CONTRASTE	8.5	8.3	8.2	8.5	8.6	8.4	8.4	8.5

El que a través del Club se junten profesionales de sectores tan diversos como la industria, la sanidad o la educación, hablando un lenguaje común de gestión, y estando abiertos a hacer aprendizaje compartido entre personas y organizaciones, constituye una verdadera **red de trabajo cooperativo**. Los profesionales se apoyan intercambiando buenas prácticas y visitándose in situ para conocer directamente otras organizaciones, y poder así aprender y aportar sobre la experiencia real.

- Aprendizaje

Cada año se ofrece a los miembros del Club unas sesiones de actualización "formal" de conocimientos, que se conoce como **reciclaje**, donde cerca de 1.000 personas del Club adquieren conocimiento, intercambian puntos de vista y practican con metodologías y herramientas de gestión. En su diseño y contenido participan los propios miembros a través de las encuestas y de talleres y grupos focales para la mejora de la gestión del Club.

Pero el aprendizaje más valioso se produce a través de la práctica, participando en **contrastos y evaluaciones externas**. Los equipos de evaluación están compuestos por entre 5 y 8 miembros, de distintos sectores lo que permite la polinización cruzada de conocimientos, aplicaciones particulares de métodos y conceptos, puntos de vista, conocimiento de la realidad y problemática de otras empresas y organizaciones y de sus soluciones...

Los equipos son liderados por las personas con más experiencia en gestión y en evaluaciones. Estas personas "seniors" los identifican el resto de miembros del Club, que tras cada evaluación valoran su participación con un sistema de 360º.

El alcanzar el grado de senior no supone ejercer siempre el rol de líder en los equipos, pues en ocasiones se cede ese papel para actuar como coach, y que otra persona se vaya capacitando como senior.

Existe así mismo la figura de persona evaluadora-observadora que permite adquirir una primera experiencia a las personas recién incorporadas al Club e iniciar el aprendizaje que posibilita la evolución de observadora a senior. De esta forma, podemos encontrar en el Club personas en cualquier punto de ese aprendizaje, desde gente joven en su inicio profesional a directores o directoras generales y personas jubiladas que siguen aportando y transmitiendo su saber a la sociedad.

Por último, existen también personas y organizaciones que incorporan el pertenecer y reciclarse en el Club como parte de sus acciones y planes anuales de formación, considerando

su participación en las actividades del Club una pieza clave del desarrollo de sus competencias profesionales.

- Empleo

La comunidad del Club de Evaluación permite adquirir y mejorar competencias profesionales en el ámbito de la gestión.

Para las personas en situación de desempleo, resulta interesante formar parte y participar en los servicios que presta el Club para seguir formándose y para mantener los contactos y la red de relaciones.

A través de la página web del Club y de las fichas personales aumenta el reconocimiento a su labor y la visibilidad ante terceros, que pueden estar buscando personas con competencias como las de los evaluadores.

3. EMPODERAMIENTO: potencial para constituir un ejemplo de la capacidad de la sociedad para organizarse y actuar

Cuando a mediados de los años 90 el Gobierno Vasco planteó al Patronato de EUSKALIT la creación de un premio a la Calidad y Excelencia de las organizaciones vascas, se optó por un planteamiento de largo plazo en el que sería necesario invertir en preparar organizaciones candidatas (para lo cual debían mejorar sus sistemas de gestión) y formar a las personas evaluadoras. Para ello, desde el origen participaron las primeras personas evaluadoras en el diseño de un proceso circular en el que personas directivas se formaban, presentaban sus organizaciones a la evaluación externa del premio, y a su vez tomaban parte en los equipos de evaluación de otras organizaciones, con lo que el conocimiento, la experiencia y las buenas prácticas de gestión se iban extendiendo.

Desde entonces, las personas del Club participan anualmente en la mejora de los procesos de evaluación y de contraste, de los reciclajes y en la propia gestión del Club. EUSKALIT es el catalizador, dinamizando, dando soporte y organizando la actividad del Club, y los miembros son parte activa en el diseño y gestión de la comunidad y no simples usuarios.

Por ejemplo en el año 2014, se lanzó la iniciativa "**Parte Hartu**" en la que participaron más de 1.000 personas en distintas fases, aportando vía on-line ideas, comentarios y propuestas para el diseño del nuevo proceso de evaluación externa de los próximos años.

Por otro lado, en el desarrollo de una evaluación externa, la forma de trabajar de un equipo del Club es **autónoma**:

- el propio equipo ejerce la interlocución con la organización evaluada y determinan los contenidos de las agendas con las consultas y áreas a tratar durante las entrevistas que se realizan en las visitas a las organizaciones.

- en las reuniones de trabajo, el equipo consensua los puntos fuertes, las áreas de mejora, las ideas y recomendaciones que se entregan a la organización en un informe de evaluación, y establece el grado de avance de la gestión, lo cual determina el nivel del reconocimiento alcanzado (desde la "A" de broce al Premio Vasco a la Gestión Avanzada).

- el informe de evaluación y la valoración consensuada por el equipo de evaluación son definitivas, no estando sujetas a revisión posterior alguna. En todo este proceso EUSKALIT realiza una labor de coordinación y da soporte logístico.

Por último, las personas del Club también son parte activa en la definición y desarrollo del Modelo de Gestión Avanzada (<http://www.euskalit.net/es/diagnosticos-evaluacion/modelo-gestion-avanzada.html>), la guía o referencia sobre la que se realizan las evaluaciones y contrastes, y en sus revisiones y actualizaciones.

4. CARACTER INNOVADOR: potencial de factibilidad e innovación de la idea proyectada (es disruptiva e inédita)

Existen en España y en el mundo otros premios y esquemas de reconocimiento con procesos de evaluación similares, pero en muchos casos con un planteamiento diferente al contratar a empresas de certificación o a auditores para la realización de las evaluaciones. Con este enfoque son estas empresas y auditores las que van ganando experiencia y atesorando conocimiento (su know-how).

En Euskadi el enfoque altruista del Club, el trabajo en equipos de evaluación, la diversidad de sectores y la relación gana-gana entre evaluadores y empresas evaluadas, permite que el conocimiento en gestión se extienda y sea accesible a toda la sociedad, además de fortalecer la transparencia, imparcialidad y sostenibilidad de todo el proceso.

Este diseño de Club como una red de aprendizaje compartido y de trabajo cooperativo, como una comunidad de acompañamiento durante gran parte de la vida laboral (algunos miembros llevan más de 20 años participando activamente), que acoge a miembros de todos los sectores de actividad, un 19% de los cuales son directores o directoras generales de sus organizaciones, constituye una referencia internacional.

Nuestro innovador enfoque ha dado origen internamente a otros Clubs de apoyo, evaluación e intercambio de conocimiento específicos, como el Club 5S, las Cartas de Servicios y el de Bikain, el certificado de la gestión lingüística del Gobierno Vasco.

Siguiendo la experiencia pionera de Euskadi, comunidades como La Rioja, Navarra, Asturias y otras, iniciaron el proceso de formación de sus propios clubs de evaluación, con el ejemplo, apoyo y formación que les prestan personas del Club de evaluación de EUSKALIT.

La singular experiencia del Club, también llama la atención internacionalmente, pues nos han reclamado para mostrar esta experiencia en Eslovenia, Grecia, Alemania, Francia, Suecia, Inglaterra, Escocia, Portugal, Ecuador, Argentina, Finlandia... Nuestro planteamiento ha interesado incluso a otros premios, como el *Quality Innovation Award* organizado por Excellence Finland, en el que participan otros diez países y donde los miembros del Club de evaluación de EUSKALIT también participan evaluando las candidaturas de las organizaciones vascas que compiten.

Todo ello está contribuyendo a la difusión de la **marca Basque Country** y de la imagen de Euskadi como un entorno de excelencia, donde las empresas y organizaciones se gestionan de manera avanzada, y son innovadoras y competitivas, y donde los valores de la participación y transparencia, el compromiso y la cooperación se materializan.