

# INSTRUCCIONES PARA EL CONTRASTE EXTERNO

# 2026



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

INDUSTRIA, TRANTSIZIO  
ENERGETIKO ETA  
JASANGARRITASUN SAILA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA,  
TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y  
SOSTENIBILIDAD

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

<b><u>1. OBJETIVO DEL CONTRASTE EXTERNO</u></b>	pág. 1
---	--------

<b><u>2. TIPOS DE CONTRASTES</u></b>	pág. 2
--------------------------------------	--------

**3. FASES DEL CONTRASTE**

FASE 1. Solicitud	pág. 3
-------------------	--------

FASE 2. Asignación de fechas y equipo de contraste	pág. 3
--	--------

FASE 3. Documentación a preparar	pág. 4
----------------------------------	--------

FASE 4. Desarrollo y resultado del Contraste	pág. 5
--	--------

<b><u>4. DIPLOMA A LA GESTIÓN AVANZADA</u></b>	pág. 6
--	--------

**ANEXO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

<b><u>PARA EL CONTRASTE EXTERNO</u></b>	pág. 8
---	--------

**ANEXO 2: CONTENIDO DE LA DOCUMENTACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

pág. 9
--------

## 1. OBJETIVO DEL CONTRASTE EXTERNO

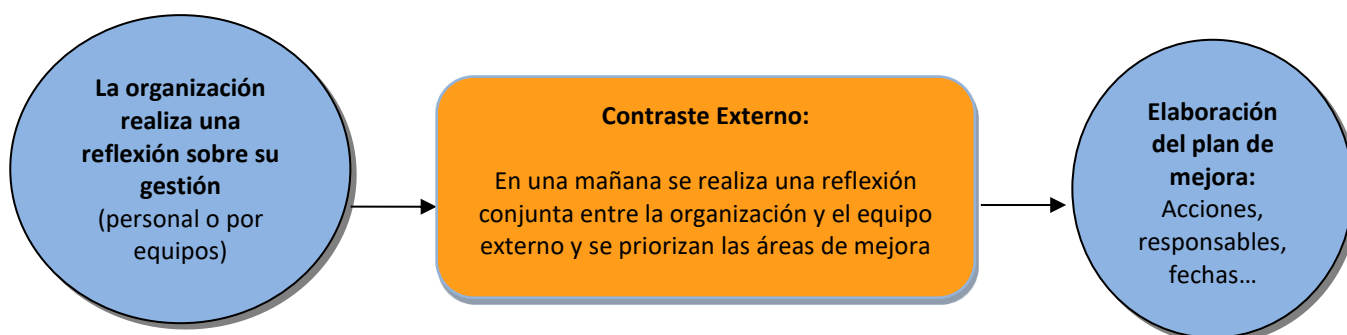
El Contraste ayuda a la organización a reflexionar sobre su gestión, su funcionamiento, su forma de organizarse y sobre los resultados que está consiguiendo, identificando las principales prioridades de mejora.

Para esta reflexión, es de gran ayuda para los equipos directivos contar con personas externas, que les apoyen en la revisión y mejora del sistema de gestión, para:

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

Por ello, desde EUSKALIT ofrecemos este servicio de Contraste Externo, del que se han beneficiado más de 1000 organizaciones en los últimos años. Básicamente, el contraste es una reunión de una mañana entre el equipo directivo de la organización (y otras personas que la organización considere necesarias) y miembros del Club de Evaluación de EUSKALIT, con el objetivo de aportar a la organización una visión externa que les ayude en la mejora de su competitividad.

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



Las fases con fondo azul las debe realizar la propia organización

## **2. TIPOS DE CONTRASTES**

La organización puede solicitar dos tipos de contraste: un contraste global de la gestión o sobre un ámbito de gestión (contraste temático, con un marco específico):

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

**Contraste Temático:** La dinámica del contraste es la misma que en el global, pero en este caso la reflexión se realiza en el elemento o los elementos de la gestión sobre los que quiera profundizar la organización, no sobre toda la gestión global de la organización. Los temas pueden ser estos (algunos pueden combinarse entre sí) y para alguno de ellos existe un marco específico para realizar la reflexión y el contraste ([ver marcos/guías disponibles](#)):

- Estrategia y gestión de resultados
- Gestión del conocimiento
- Digitalización e Industria 4.0
- Clientes: Gestión de la experiencia de cliente y Gestión y mejora de las relaciones con clientes.
- Ciberseguridad
- Gestión de personas, liderazgo y resultados en personas
- Sociedad y Medioambiente: Compromiso con la Sociedad y Marco de integración de ODS en el sistema de gestión\*
- Innovación
- Contraste 3R: Marco para hacer frente a crisis, Resistir, Reconstruir y Renovar.

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

Es recomendable comenzar realizando contrastes globales y cuando se está más avanzado, poner el foco en los aspectos de la gestión más prioritarios para la organización.

*\* Si la organización desea recibir un contraste sobre la integración de los ODS en el sistema de gestión, debe hacer la solicitud [desde este enlace](#).*

Si la organización ya tiene puestas en marcha herramientas de gestión en los 6 elementos de la gestión avanzada, y si cumple con el resto de los requisitos, podrá estar en disposición de obtener el **Diploma a la Gestión Avanzada** (ver información más adelante en este mismo documento).



Logotipo del Diploma a la Gestión Avanzada

### **3. FASES DEL CONTRASTE EXTERNO**

#### **FASE 1. Solicitud del Contraste**

Cualquier entidad pública o privada colaboradora de EUSKALIT que desarrolle su actividad en Euskadi puede recibir el contraste Externo de manera **gratuita**, si bien las organizaciones que soliciten el contraste deben ser [colaboradoras](#) de EUSKALIT, para que con su cuota nos ayuden en el desarrollo de nuestra misión.

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

#### **FASE 2. Asignación de fechas y equipo de contraste**

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

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

## FASE 3. Documentación a presentar

El objetivo de entregar con antelación una documentación al equipo de contraste es facilitar que éste conozca los aspectos más significativos de su gestión. Para ello, la organización que desea recibir un contraste enviará estos 3 documentos:

**1. Presentación de la organización:** Descripción de actividades, productos y servicios principales, clientes, nº de personas, centros de trabajo, etc. La organización seleccionará la forma de presentarse, a elegir entre estas:

- a. Presentación con documentos que ya tiene la organización (memoria de actividades, presentaciones en power point...) o que están disponibles a través de su página web.
- b. Completando un documento siguiendo la "Presentación de la organización" (Ver guion en Anexo 1).

**2. Herramientas/documentos que la organización utiliza para su gestión** (no hay que preparar nada, son documentos que ya existen y se utilizan). Podrían ser al menos los siguientes (ver guion en Anexo 2):

- Extracto del plan estratégico y plan de gestión (lo fundamental).
- Mapa/listado de actividades/proyectos/procesos.
- Principales indicadores con sus resultados (por ejemplo, el cuadro de mando), y si se tienen, resultados en satisfacción de clientes, personas de la entidad y otros grupos de interés.
- Información sobre gestión de la innovación, sobre el compromiso con el entorno social...
- Otros de interés.

**3. Reflexión sobre la gestión: Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.** La organización puede seleccionar la opción que más le interese, entre éstas:

- a. Reflexión hecha con el Modelo de Gestión Avanzada, identificando 3-5 puntos fuertes y 3-5 áreas de mejora por cada uno de los 6 elementos de la Gestión.
- b. Utilizar como base informes de evaluación externa o de contrastes previos e indicando el grado de avance desde ese momento, actualizando y proponiendo los puntos fuertes y áreas de mejora actuales.
- c. En el caso de un diagnóstico sobre un elemento del MGA, se deberán identificar 3-5 PF y 3-5 AM en cada uno de los subelementos de ese elemento. Además, habrá que aportar información específica sobre cómo gestiona la organización ese elemento en concreto.
- d. Reflexión realizada con alguno de los marcos o guías de gestión.

La organización subirá la documentación a la herramienta web habilitada para ello, al menos 30 días antes de la fecha fijada para el contraste.

EUSKALIT verificará que la documentación sea la más adecuada y dará el visto bueno a la organización. Los documentos se subirán preferentemente en formato pdf, para garantizar una correcta visualización y EUSKALIT los pondrá a disposición del equipo externo al menos 15 días antes del contraste.

#### **FASE 4. Desarrollo y resultado del Contraste**

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

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

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

## **4. DIPLOMA A LA GESTIÓN AVANZADA**

Para animar a las organizaciones a continuar mejorando su sistema de gestión y reconocer el nivel alcanzado, si el Contraste Externo se realiza con el Modelo de Gestión Avanzada y si la organización cumple los siguientes requisitos, podrá recibir el Diploma a la Gestión Avanzada.



Los requisitos para obtener el Diploma son estos:

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



El Diploma a la Gestión Avanzada tendrá una validez de 3 años (por ejemplo, una organización que obtenga el Diploma en 2026, lo tendrá en vigor hasta el 31 de diciembre de 2028).

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

Una vez que la organización haya recibido el Diploma a la Gestión Avanzada, podrá aprovechar al máximo todos los beneficios del servicio de evaluación externa de EUSKALIT, y acceder además a los reconocimientos A de Bronce, A de Plata y A de Oro a la Gestión Avanzada que otorga el Gobierno Vasco:



Esquema de acompañamiento y reconocimientos a la gestión avanzada

Los requisitos para solicitar la evaluación externa (tanto la clásica como la simplificada) están en <https://kudeaketa.euskalit.net>.

## **ANEXO 1: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (RECOMENDACIÓN: 3 PÁGINAS)**

El contenido puede recoger:

- Nombre de la organización, año de inicio de actividades, figura jurídica: sociedad anónima, cooperativa, sociedad anónima laboral, sociedad pública... Número o tipo de accionistas/propiedad/patronato, Organización independiente/parte de un grupo (relación con el mismo, capacidad de gestión)
- Modelo organizativo: Estructura y/o organigrama, Mapa de procesos/proyectos, nº de personas en la organización, órganos de decisión, estructura de principales reuniones de gestión, liderazgo...
- Nº y dirección de los centros de trabajo
- Misión, Visión y Valores de la organización, Retos estratégicos, Principales ventajas competitivas / Factores críticos de éxito
- Sector/es de actividad de la organización
- Principales productos y/o servicios (descripción, número y/o tipo, importancia para el futuro, importancia en cuanto a coste y beneficio)
- Mercado/s actuales en los que trabaja y potenciales (cuotas de mercado, importancia futura) y cliente/s actuales y potenciales (descripción, número y/o tipología de clientes, importancia para el futuro...)
- Organizaciones competidoras (número, tipo de competencia y nombre de los principales)
- Otros grupos de interés: Alianzas, entidades proveedoras...
- Planteamiento respecto al grupo de interés "Sociedad" (definición del grupo de interés, líneas de impacto, acciones principales...).
- Planteamiento/Estrategia sobre la Innovación (ámbitos de innovación, recursos destinados, proyectos, proceso o método para su gestión...).
- Principales indicadores y objetivos o metas de la organización: estratégicos, ventas, facturación, absentismo, formación, innovación...
- Cultura de la evaluación: Autoevaluaciones realizadas y evaluaciones externas recibidas. Principales certificados, reconocimientos, premios y años de obtención.
- Expectativas y necesidades respecto al contraste. Qué se espera del contraste, qué temas concretos se quieren trabajar en el contraste externo.

Además de estos puntos propuestos, la organización puede decidir si es necesario completar la presentación de la organización con otros puntos o aspectos de interés.

## **ANEXO 2: POSIBLE CONTENIDO DE LA DOCUMENTACIÓN SOBRE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN** (pueden ser documentos concretos, extractos, imágenes de aplicaciones...)

- Plan estratégico
- Plan de gestión anual
- DAFO
- Grupos de interés, fuentes de información
- Mapa de procesos
- Organigrama
- Un proceso concreto para ver ejemplo de documentación y documentos, registros asociados (mejor que sea de los claves o relevantes de la organización)
- Plan de comunicación y/o herramientas que se utilizan
- Herramientas y documentos relacionados con clientes y productos/servicios que ofrece la organización (para relacionarse con clientes, relacionados con la oferta, con el diseño, con la producción, con el servicio post venta, etc.)
- Modelos de encuestas (clientes, personas, alianzas, sociedad, entidades proveedoras...)
- Documentos relacionados con la gestión de personas: plan de acogida, comunicación interna, liderazgo, gestión de competencias, reconocimiento, plan de igualdad...
- Plan de acciones de compromiso con el entorno social, proceso, ejemplos, plan de sostenibilidad...
- Plan de innovación, proceso, ejemplos de proyectos, herramientas para fomentar la creatividad...
- Indicadores de los 5 elementos de acción del MGA más importantes para la organización (en formato tabla, por ejemplo, no es necesario que existan gráficos de todos los indicadores)
- Último informe de contraste