

KANPO KONTRASTERAKO JARRAIBIDEAK

2026



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

INDUSTRIA, TRANTSIZIO
ENERGETIKO ETA
JASANGARRITASUN SAILA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA,
TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y
SOSTENIBILIDAD

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

1. KANPO KONTRASTEAREN HELBURUA

2. KONTRASTE MOTAK

3. KONTRASTEAREN FASEAK

1. FASEA. Kontraste eskaera
2. FASEA. Kontraste egunaren eta taldearen diseinua
3. FASEA. Dokumentazioa prestatu eta bidali
4. FASEA. Kontrastearen garapena eta emaitza

4. KUDEAKETA AURRERATUARI DIPLOMA

1. ERANSKINA: KANPO KONTRASTERAKO ERAKUNDEAREN AURKEZPENA

2. ERANSKINA: ERAKUNDEAREN KUDEAKETA-DOKUMENTAZIOAREN EDUKIA

1. KANPO KONTRASTEAREN HELBURUA

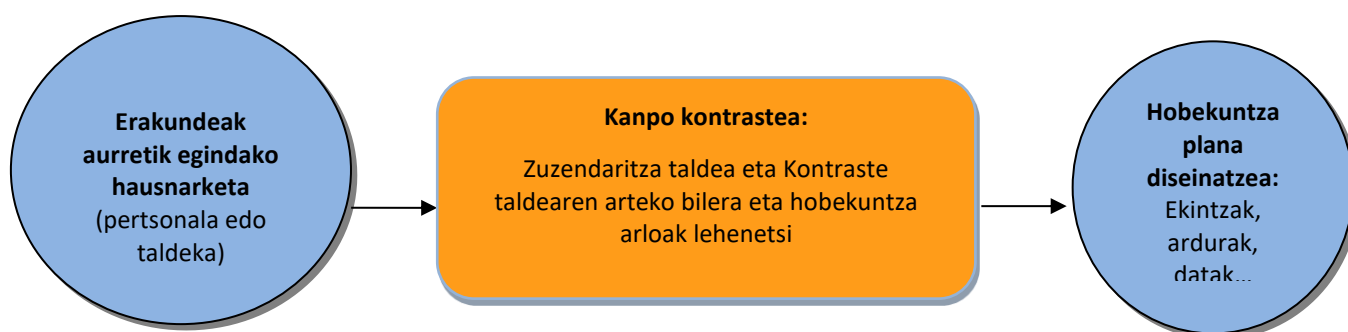
Kanpo Kontrastearen helburua erakundeari bere kudeaketa sistema hobetzen laguntzea da, gauzak nola egiten dituen, zein emaitza lortu dituen eta etorkizunean zer lortu nahi duen aztertzeke hausnarketan laguntza emanez.

Hausnarketa hori egiteko, zuzendaritza taldeentzat oso onuragarria da kanpoko pertsonen laguntzaz baliatzea, erakundearen kudeaketa hobetzeko pistak eta laguntza jasotzeko:

- Epe luzerako ikuspegia sortzeko, argi zehaztutako estrategia baten bidez gauzatuko dena.
- Erakundea bezeroengana orientatzeko, balio-ekarpen bereizgarria eginez.
- Pertsonengan proiektu partekatu bati atxikita egotearen sentimendua sorrarazteko.
- Berrikuntza erakundearen esparru guztietan aplikatzeko.
- Gizartearekiko konpromisoa bultzatzeko.
- Interes-talde guztientzat gogobetegarriak diren emaitzak lortzeko, modu iraunkor eta orekatuan.

Horregatik, EUSKALITek Kanpo Kontrastea eskaintzen du, orain arte sektore guztietako 1000 erakundek aprobetxatu duten zerbitzua. Funtsean, Kontrastea zuzendaritza taldea eta EUSKALITeko Ebaluazio Klubeko kideen arteko goizeko bilera bat da, lehiakortasuna hobetzen eta gauzak modu eraginkorrean egiten laguntzeko helburuarekin.

Erakundeen egoera oso diferentea denez, zerbitzu malgua eta berezitua garatu dugu, edozein erakunderi egokitzeko. Hau da prozesuaren irudia:



Urdinez dauden faseak erakundeak egin behar ditu

2. KONTRASTE MOTAK

Bi motatako kontrasteak eskatu ditzake erakunde batek: kudeaketa orokorraren inguruko kontrastea edo kudeaketa-eremu zehatz baten gaineko kontrastea (kontraste tematikoa, marko jakin batekin):

Kontraste Orokorra: Erakundearen kudeaketaren ikuspegi osoa eta globala izateko laguntza bikaina da hau. Saioan kudeaketa aurreratuaren 6 elementuak lantzen dira: Estrategia, Bezeroak, Pertsonak, Gizartea, Berrikuntza eta Emaizak, erakundeko indarguneak eta hobekuntza arloak identifikatuz, hauei aurre egiteko ideiak proposatuz eta lehentasunezkoak direnak finkatuz. Kontraste honetarako erreferentzia markoa [Kudeaketa Aurreratuaren Eredua da \(KAE\)](#).

Kontraste Tematikoa: kontrastea erakundeak landu nahi dituen kudeaketa elementuetan egiten da. Hauek izan daitezke gaiak (batzuk bakarka landu edo elkarrekin konbinatu daitezke) eta hauetako batzuetarako berriazko markoa hausnarketa eta kontrastea egiteko erabili daiteke ([ikusi gidak-markoak](#)):

- Estrategia eta emaitza klabeak
- Ezagutzaren kudeaketa
- Digitalizazioa eta 4.0 Industria
- Bezeroak: Bezeroaren esperientziaren kudeaketa eta Bezeroaren harremanak kudeatzea eta hobetzea
- Pertsonen kudeaketa, lidergoa eta pertsonetan lortutako emaitzak
- Gizartea eta Ingurumena: Gizartearekin konpromisoa eta Garapenerako Helburu Jasangarriak kudeaketan integratzeko markoa*
- Berrikuntza
- 3B Kontrastea: Krisi-egoeren aurrean Biziraun, Berreraikitzea eta Berritzea.

EUSKALITen gomendioa Kontrastea 2-3 urtero jasotzea da, kudeaketa sistemari buruzko hausnarketa sistematikoa egin eta adituen eskutik praktika onenak ezagutzeko aukera ematen duelako.

Onena da Kontraste orokorretatik hastea, eta erakundeak pausoak eman dituenean, elementu espezifikoei zentratzea.

* Erakundeak honen inguruko autodiagnostikoa egin nahi badu, eskaera [lotura honetatik](#) egin behar du.

Erakundeak 6 elementuetan pausoak emanda dituenean, eta gainerako baldintzak betetzen baditu, Eusko Jaurlaritzaren **Kudeaketa Aurreratuari Diploma** lortu dezake (ikus dokumentu honetan ematen den informazioa).



Kudeaketa Aurreratuari Diplomaren irudia

3. **KONTRASTEAREN FASEAK**

1. FASEA. Kontraste eskaera:

Zerbitzu hau **doakoa** da, baina EUSKALITetik eskatzen dugu erakundeak [erakunde laguntzaileak](#) izan daitezela, beren kuotarekin gure xedea garatzen lagun diezaguten.

Oharra: Zure erakundea industria edo zerbitzu aurreratuko sektorekoa baldin bada, Innobideak-Kudeabide programari buruzko informazioa jasotzea gomendatzen dizugu, programa honen bitartez, Kontrastea doan jaso eta dituzun hobetzeko arloei aurre egiteko ekimenak diruz-lagunduta izango direlako, baldintza betez gero. Informazio guztia www.kudeabide.com webgunean daukazu.

2. FASEA. Kontrastea egiteko egunaren eta taldearen diseinua:

Behin kanpo kontraste eskaera egin ondoren, EUSKALITetik erakundearekin harremanetan jarriko gara, kontrasterako data finkatzeko eta aurkeztu beharreko dokumentazioaren inguruan jarraibideak emateko.

Ondoren, kontraste talderik egokiena diseinatuko dugu, erakundearen abaguneak kontuan izanik (sektorea, kudeaketaren hobekuntzan duen ibilbidea, etab.). Kontraste taldean EUSKALITeko Ebaluazio Klubeko 1-3 kide izango dira. Ebaluatoriko erakundeari zein kontraste taldeko kideei galdetzen zaie ebaluazio lana baldintzatu dezakeen inolako interes gatazkarik dagoen (konpetentzia zuzena, senidetasuna, etab.) eta horrela balitz pertsona hori aldatu egingo genuke. Kontraste taldeak konfidentzialtasun-konpromisoa sinatu beharko du Kanpo kontrastearen parte hartu ahal izateko.

3 FASEA. Dokumentazioa prestatu eta bidali

Erakundea laguntzera joango den kanpo kontraste taldeak oinarritzko dokumentazioa behar du, erakundea ahalik eta hoberen ezagutzeko eta ekarpen egokiak egiteko. Hortaz, kontrastea jasoko duen erakundeak 3 hauek prestatu beharko ditu:

- 1. Erakundearen aurkezpena:** Erakundearen jardueren deskribapena, produktu edo zerbitzu nagusiak, bezero nagusiak, langile kopurua, kudeaketa sistema, etab.). Erakundeak erabaki dezake nola aurkeztu bere burua, hurrengoetatik aukeratuz:
 - a. Erakundeak jada eginda dituen dokumentuak erabiliz (urteko memoria, power pointeko aurkezpenak...) edo Webgunearen bitartez.
 - b. "Erakundearen aurkezpena" dokumentua osatuz. Gidoia dokumentu honen 1. Eranskinean dago.
- 2. Erakundeak bere burua kudeatzeko erabiltzen dituen tresnak/dokumentuak** (ez da ezer prestatu behar, dagoena bidaltzen da). Honako hauek izan daitezke (2. Eranskina ikusi):
 - Plan estrategikoaren eta Kudeaketa plana edo hauen laburpena (garrantzitsuenak).
 - Prozesu/zerbitzu/jardueren mapa/zerrenda.
 - Adierazle nagusiak, beraien emaitzekin (aginte koadroa, adibidez) eta baldin baditu, bezero eta langileen asebetetzeari buruzko datuak.
 - Berrikuntza eta Gizartearen kudeaketari buruzko informazioa.
 - Beste batzuk.
- 3. Kudeaketaren hausnarketa: Indargune eta zer hobetuen identifikazioa.** Erakundeak lau hauen artean aukeratu dezake:
 - a. Kudeaketa Aurreratuaren Ereduarekin egindako hausnarketa, kudeaketa Aurreratuaren 6 elementuetako bakoitzean 3-5 indargune eta 3-5 zer hobetu identifikatuz.
 - b. Aurretik jasotako kanpo kontrasteetako ikuspegi orokorrak edo ebaluazio txostenak erabiliz eta momentu horretatik hona egindako aurrerapenak jasoz (indargune eta zer hobetu berriak identifikatuz).
 - c. Kontrastea tematikoa bada, 3-5 indargune y 3-5 zer hobetu identifikatu beharko dira, elementu horien azpi-elementu bakoitzeko. Gainera, elementu horrekiko informazio zehatza emango du erakundeak).
 - d. EUSKALITen markoekin egindako hausnarketa.

Dokumentazioa kontraste eguna baino 30 egun lehenago igo beharko du erakundeak, horretarako prestatutako web aplikazioan.

EUSKALITek beharrezkoa den dokumentazioa dagoela egiaztatuko du, eta oniritzia emango dio erakundeari. Dokumentuak PDF formatuan igoko dira, irakurketa eta inprimatzea errazteko, eta Euskalitek ebaluatzaile taldearen esku jarriko ditu, kontraste-eguna baino 15 egun lehenago gutxienez.

4. FASEA. Kontrastearen garapena eta emaitza

Kontrastean, erakundeak landu nahi dituen elementuetan bere kudeaketa praktikak azalduko ditu, identifikatu dituen indargune eta zer hobetuekin, eta kontraste taldeak erakundeak dituen zalantzak argitzen saiatuko da, kudeaketa elementu horietan ideiak eta praktika onak emateko helburuarekin.

Kontrastearen onura nagusiak hauek dira: kontraste egunean erakundeak hartzen dituen oharrak, gogoetak dakarren ikaskuntza, pertsona guztien arteko eztabaida (erakundeko pertsonekin eta kanpokoekin), eta kontraste taldeak azaldu ditzakeen praktika onak eta esperientzia aprobetxatzea.

Gainera, Kontrastearen ondorioak jasotzen dituen dokumentu laburra egingo da, bereziki lehentasunezko zer hobeturik garrantzitsuenak jasotzeko. Kontraste txosten honen helburua erakundeak egindako hausnarketa osatzea da, aurrera egiteko pistak emanez. Hemen ere jaso ahal izango da kontraste taldeak erakundea nola ikusten duen, etorkizunean eman beharreko pausoei dagokienez, adibidez, bi edo hiru urteko epean kanpo ebaluaziora aurkezteko edo beste kanpo kontraste bat jasotzeko aukeraz..

4. KUDEAKETA AURRERATUARI DIPLOMA

Kudeaketa sistema hobetzen jarraitzeko eta lortutako mailaren aitortza izateko, erakundeak Kudeaketa Aurreratuari Diploma jaso ahal izango du kanpo kontrastearen ondoren, kontrastea Kudeaketa Aurreratuaren Ereduari jarraiki egiten bada.



Diploma lortzeko erakundeak baldintza hauek bete behar ditu:

- Bi aldiz, gutxienez, kudeaketa sistemari buruzko hausnarketak/autoebaluazioak eginda izatea, behar adinako dedikazioarekin eta zorrotasunarekin. Azken hausnarketa, gutxienez, Kudeaketa Aurreratuaren Ereduarekin izango da.
- Erakundean kudeaketa ardurak dituen pertsona batek gutxienez, EUSKALITeko Ebaluazio Klubean sartzeko prestakuntza ikastaroren bat gainditu du.
- Zuzendaritza taldeak Kudeaketa Aurreratuaren ereduaren eta tresnetan behar adina prestakuntza jaso du eta kontraste taldeak egiaztatuko du erakundearen zuzendaritzak Kudeaketa aurreratuarekin konpromiso argia duela.
- Hurrengo Kudeaketa mugarrietatik gutxienez 3 garatu ditu erakundeak:
 - Epe ertain-luzerako estrategiari buruz hausnarketa egin da, ideia garrantzitsuenak definitu dira (xedea, ikuspegia, balioak, helburu estrategikoak, arrakasta-faktore kritikoak...) eta urteko plan edo kudeaketa plan batekin garatu dira. Antolamendu- eta kudeaketa-eredua zehaztu da (proiektuka, prozesuka, negozio-unitateka, minikonpaniaka...) eta beroren garapena hasi da.
 - Bezeroaren asebetetzearen neurketa-ziklo bat gutxienez burutu da (inkestak, talde fokalak, elkarrizketak, etab. erabiliz) eta honen ondorioz hobekuntza ekintzak martxan jarri dira.
 - Pertsonen (langileen) asebetetzearen neurketa-ziklo bat gutxienez burutu da (inkestak, talde fokalak, elkarrizketak, etab. erabiliz) eta honen ondorioz hobekuntza ekintzak martxan jarri dira.
 - Gizarte ingurunearekiko konpromisoa kudeatzeko edota ingurumen iraunkortasuna bultzatzeko estrategiak, helburuak, ekintzak... daude.
 - Berrikuntza: Berritzeko helburuak eta estrategia zehaztu dira eta barne testuingurua sortzeko, ingurunearen ahalmenaz baliatzeko edota ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzeko ekintzak egin dira.
 - Erakundeak adierazlerik aipagarrienak identifikatu ditu, eta bere jarraipena egiten du aginte koadro/aginte taula edota antzeko tresnekin.

Diploma honek 3 urterako balioa izango du (hots, erakunde batek 2026an lortzen badu Diploma, honek balioa izango du 2028ko abenduaren 31ra arte)

Erakunde batek Diploma lortu nahi badu, horrela adierazi beharko du kanpo kontraste eskaera egiteko orduan. Gainera, bidali beharreko dokumentazioa prestatzerakoan, goiko mugarriekin lotutako informazioa jaso beharko du, kanpo kontraste taldeak hauen garapena ikus dezan.

Diploma duen erakunde bat, prest egon daiteke Kanpo Ebaluazio zerbitzuak eman dakioken balio guztia aprobetxatzeko, eta Eusko Jaurlaritzak Kudeaketa Aurreratuari ematen dituen sariak jaso ahal izateko. Horretarako, irakurri www.euskalit.net webgunean kanpo ebaluazioa eskatzeko ezarrita dauden baldintzak.



Hau da Eusko Jaurlaritzak Kudeaketa Aurreratua saritzeko aitortza-eskema

1. **ERANSKINA: ERAKUNDEAREN AURKEZPENA (GOMENDIOA: 3 ORRIALDE)**

Eduki hauek jaso daitezke:

- Erakundearen izena, jardueren hasierako urtea, irudi juridikoa: Sozietate anonimoa, kooperatiba, sozietate publikoa... Akziodun/jabe/patronatu kopurua edo mota, Erakunde independentea/talde baten parte (harekin duen erlazioa, kudeaketa gaitasuna).
- Estruktura edo/eta organigrama, erakundeko pertsona kopurua, kudeaketa bilera nagusien egitura, erabaki-organoak, bilera-egitura, lidergoa...
- Lan zentroen kopurua eta helbidea
- Erakundearen Xedea, Ikuspegia eta Balioak, Erronka estrategikoak, Abantaila lehiakor nagusiak / arrakastaren faktore kritikoak.
- Erakundearen jarduera sektorea/k.
- Produktu edo/eta zerbitzu nagusiak (deskribapena, kopurua edo/eta mota, etorkizunerako garrantzia, garrantzia kostuari eta irabaziari dagokienez).
- Zein merkatutan egiten duen lan eta merkatu potentzialak (merkatu kuotak, garrantzia etorkizunean) eta egungo bezeroak eta potentzialak (deskribapena, bezero kopurua edo/eta tipologia, garrantzia etorkizunerako...).
- Lehiakideak (kopurua, lehiakortasun mota eta nagusien izenak)
- Beste interes talde batzuk: Aliatuak, hornitzaileak...
- Gizartea interes taldearen definizioa, planteamendua, ekintzak...
- Berrikuntza nola kudeatzen den: Estrategia, definizioa, baliabideak, proiektuak, etab.
- Ebaluazioaren kultura: Egindako autoebaluazioak eta jasotako kanpo ebaluazioak. Ziurtagiri, aintzatespen eta sari nagusiak eta zein urtetan jaso diren.
- Kontrasterako erakundeak dituen nahiak eta helburuak. Kontrastean bereziki landu nahi diren elementu zehatzak.

Proposatutako puntu horiez gain, erakundeak erabaki ahal izango du erakundearen aurkezpena beste puntu edo alderdi interesgarri batzuekin osatzea beharrezkoa den ala ez.

2. ERANSKINA: ERAKUNDEAREN KUDEAKETARI BURUZKO DOKUMENTAZIOA. ***Hauek izan daitezke (dokumentu osoak, laburpenak, aplikazioen irudiak...)***

- Plan estrategikoa
- Urteko kudeaketa-plana
- AMIA
- Interes-taldeak, informazio-iturriak
- Prozesuen mapa
- Organigrama
- Prozesuen adibideak, lotutako erregistroak eta dokumentuak ikusteko (erakundearen giltzarrietako bat edo garrantzizkoa izan daiteke)
- Komunikazio-plana eta/edo erabiltzen diren tresnak
- Erakundeak eskaintzen dituen produktu/zerbitzuekin eta bezeroekin lotutako tresnak eta dokumentuak (bezeroekin harremanak izateko, eskaintzarekin lotutakoak, diseinuarekin, ekoizpenarekin, salmenta ondoko zerbitzuarekin, etab.)
- Inkesta-ereduak (bezeroak, pertsonak, aliantzak, gizartea, erakunde hornitzaileak...)
- Pertsonen kudeaketarekin lotutako dokumentuak: harrera-plana, barne-komunikazioa, lidergoa, eskumenen kudeaketa, onarpena, berdintasun-plana...
- Gizarte-ingurunearekiko konpromiso-ekintzen plana, prozesua, adibideak, jasangarritasun plana...
- Berrikuntza-plana, prozesua, proiektuen adibideak, sormena sustatzeko tresnak...
- Erakundearentzat garrantzitsuenak diren KAeren 5 ekintza-elementuen adierazleak (taula-formatuan, adibidez, ez dago adierazle guztien grafikoak egin beharrik)
- Azken kontraste-txostena