

# INFORMACIÓN PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA

Empresas/Organizaciones



## ÍNDICE

---

1.- ACERCA DEL MODELO GESTIÓN AVANZADA .....	3
2.- OBJETO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA .....	4
3.- REQUISITOS PARA SOLICITAR LA EVALUACIÓN EXTERNA .....	5
4.- GARANTÍA DE CONFIDENCIALIDAD .....	6
5.- ESQUEMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA.....	7
6.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA.....	8
6.1.- SOLICITUD Y ACEPTACIÓN DE CONDICIONES .....	8
<i>Solicitud de evaluación externa .....</i>	<i>8</i>
<i>Contacto y aclaración de dudas.....</i>	<i>8</i>
<i>Confirmación prestación del servicio .....</i>	<i>8</i>
6.2.- ENVÍO DE LA GUÍA DE GESTIÓN AVANZADA Y DESIGNACIÓN DEL EQUIPO EVALUADOR.....	8
<i>Envío de la Guía de Gestión Avanzada .....</i>	<i>8</i>
<i>Nombramiento del Equipo de Evaluación .....</i>	<i>9</i>
<i>Aceptación del Equipo Evaluador .....</i>	<i>10</i>
6.3.- EVALUACIÓN / ETAPAS.....	11
<i>Planificación del proceso .....</i>	<i>11</i>
<i>Evaluación individual .....</i>	<i>11</i>
<i>Reunión de consenso y Agenda de visita .....</i>	<i>11</i>
<i>Visita.....</i>	<i>11</i>
<i>Refinado .....</i>	<i>13</i>
<i>Realización del Informe Final.....</i>	<i>14</i>
<i>Discrepancias en la evaluación por parte de la empresa/organización .....</i>	<i>14</i>
7.- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS .....	15
8.- RECONOCIMIENTO .....	16
Anexo - ESTRUCTURA Y MAQUETACIÓN DE LA GUÍA .....	17

## 1.- ACERCA DEL MODELO GESTIÓN AVANZADA

---

El modelo utilizado como referente para la evaluación es el “Modelo de Gestión Avanzada” creado por EUSKALIT-Fundación Vasca para la Excelencia, conforme a su versión 2023. Constituye uno de los marcos de referencia más modernos y eficaces para la gestión para cualquier tipo de organización.



El Modelo de Gestión Avanzada (MGA) puede informar a las empresas y organizaciones a reflexionar acerca sobre cómo de avanzado se halla su sistema de gestión y de cuáles son sus fortalezas y sus áreas de mejora, con el objetivo de incrementar su competitividad.

Está estructurado en 6 Elementos principales, que se dividen a su vez en 23 Subelementos.

Estos Elementos y Subelementos serán los que habrán de valorar las empresas y organizaciones para ir afrontando, cada una desde su especificidad, el desarrollo de su sistema de gestión.

En este proceso, el Modelo de Gestión Avanzada actuará como un espejo, un referente al que confrontarse, y facilitará que con el tiempo, las empresas y organizaciones, conforme vayan avanzando en la aplicación de sus planes de mejora, acaben desarrollando su propio sistema avanzado de gestión, basado inicialmente en el Modelo, pero ajustado y adaptado a sus características y necesidades.

De este modo, se conseguirá que las empresas y organizaciones de nuestra Comunidad adquieran las mejores cotas de eficacia y eficiencia y logren la máxima competitividad.

## 2.- OBJETO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

El Proceso de Evaluación Externa tiene como finalidad llevar a cabo una Evaluación personalizada por parte de profesionales externos e independientes que indique el grado de aproximación al ideal de Excelencia que ha alcanzado una empresa u organización, mediante la comparación con los estándares y referentes de los Modelos de gestión más avanzados.

El proceso de Evaluación externa permite a las empresas y organizaciones el conocimiento de su situación en relación con el Modelo y le aporta unas bases reales y rigurosas para establecer proyectos y Planes de Mejora, permitiéndole desarrollarse y alcanzar mayores cotas de competitividad y eficacia.

Para los Equipos evaluadores el proceso aporta aprendizaje de alto nivel sobre la gestión de las organizaciones, mediante la lectura reflexiva de las Guías de Gestión Avanzada, las oportunidades del trabajo en equipo con los integrantes de los Equipos de Evaluación y las visitas a las distintas empresas y organizaciones.

El avance de las empresas en su “**camino hacia la Excelencia**” en la gestión se organiza conforme a cuatro Fases consecutivas y diferenciadas, conforme al nivel de profundidad y desarrollo conseguido en la implementación del modelo referencial de gestión:

- **Fase I:** denominada “Diagnóstico”. Nivel de reconocimiento: “Compromiso hacia la Excelencia”
- **Fase II:** corresponde a una Evaluación Externa conforme al Modelo Gestión Avanzada, de nivel de reconocimiento “Bronce”.
- **Fase III:** corresponde a una Evaluación Externa conforme al Modelo Gestión Avanzada, de nivel de reconocimiento “Plata”.
- **Fase IV:** corresponde a una Evaluación Externa conforme al Modelo Gestión Avanzada, de nivel de reconocimiento “Oro”.



La superación de cada Fase conlleva el correspondiente Reconocimiento. Anualmente, la Fundación Navarra para la Excelencia organiza una Gala en la que se otorgan dichos Reconocimientos y que, con participación de empresas, organizaciones, instituciones (como el Gobierno de Navarra) y medios de comunicación, pone en valor y difunde los logros de las entidades reconocidas.

*La información contenida en este documento hace referencia a las Fases II a IV del “Itinerario a la Excelencia”. Para documentación e información sobre las características y desarrollo de la Fase I: “Diagnóstico”, consulte nuestra web ([www.qnavarra.com](http://www.qnavarra.com)).*

### **3.- REQUISITOS PARA SOLICITAR LA EVALUACIÓN EXTERNA**

---

Con objeto de optimizar el proceso, la FNE tomará en consideración los siguientes aspectos a la hora de valorar la solicitud:

- Que la empresa u organización haya llevado a cabo **reflexiones sobre su gestión global**, con una dedicación suficiente y de forma rigurosa.
- Haber reflexionado sobre su **estrategia a medio-largo plazo** y tener diseñados y desplegados planes operativos anuales.
- Tener desplegados **sistemas de medición de la satisfacción de clientes y personas**.
- Tener implantadas **acciones o planes de mejora** derivados de las acciones anteriores.
- Haber definido **estrategias, planes, objetivos, acciones...respecto a los distintos Elementos del Modelo Gestión Avanzada**.
- **Gestionar indicadores relevantes** referidos a los distintos Elementos del Modelo de Gestión Avanzada.

***Nota: Si la empresa/organización interesada ha realizado con anterioridad un proceso de Evaluación Externa, (por la FNE o por otra entidad), deberán haber transcurrido un mínimo de 12 meses para poder realizar otra Evaluación.***

***Se considera éste el tiempo razonable para que la empresa/organización ponga en práctica su Plan de mejora derivado de la evaluación previa.***

#### 4.- GARANTÍA DE CONFIDENCIALIDAD

---

Todo el proceso de Evaluación realizado por la Fundación Navarra para la Excelencia (FNE), sea directamente a través de su Club de Evaluadores o con la participación de Evaluadores/as provenientes de entidades homólogas con las que tiene establecidos acuerdos de colaboración, cumple rigurosamente los principios de garantía de confidencialidad recogidos en el “Código de Conducta y Confidencialidad” de la Fundación.

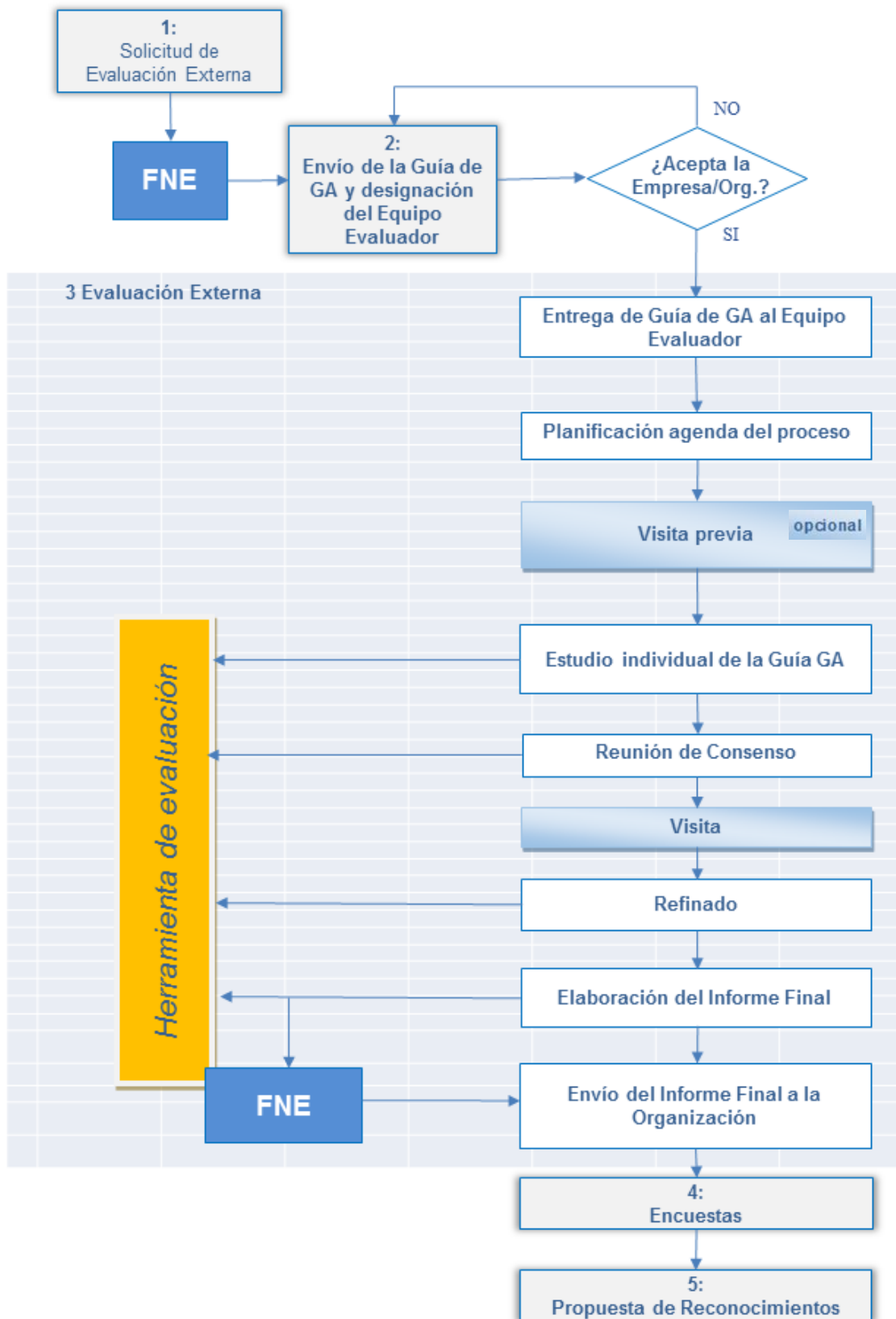
***Todos los integrantes de los Equipos están obligados a la aceptación del Código de Conducta y a someter a evaluación su participación en el proceso tanto por parte de la Empresa/Organización como del resto de componentes del Equipo Evaluador y de la FNE.***

No sólo los evaluadores y evaluadoras, sino que todas las personas participantes de un modo u otro en el proceso han de suscribir dicho Código. En el caso de los/las integrantes de los Equipos de Evaluación, su aceptación es condición indispensable para poder acceder a la Herramienta de Evaluación.

De este modo, la totalidad de la información a la que se haya tenido acceso durante el proceso de Evaluación y/o visita de una empresa u organización, tiene carácter de estricta confidencialidad, no siendo posible comunicar ni difundir los nombres de las empresas u organizaciones para las que se ha actuado como Evaluador/a.



## 5.- ESQUEMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA



## **6.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA**

---

### **6.1.- SOLICITUD Y ACEPTACIÓN DE CONDICIONES**

El procedimiento de Evaluación se inicia mediante la recepción en la Fundación Navarra para la Excelencia de la correspondiente “Solicitud de Evaluación Externa”.

#### ***Solicitud de evaluación externa***

El formulario de solicitud (MD060202) puede descargarse de la web de la Fundación ([www.qnavarra.com](http://www.qnavarra.com)) y deberá ser cumplimentado por la Dirección de la empresa/organización, aceptando a través de este las condiciones del Proceso de evaluación. Una vez cumplimentada, se remitirá a la dirección siguiente: [info@qnavarra.com](mailto:info@qnavarra.com)

#### ***Contacto y aclaración de dudas***

A la recepción de la solicitud, la FNE se pondrá en contacto con la Empresa/Organización para confirmar que se cumplen los requisitos para la Evaluación Externa y aclarar dudas respecto al proceso de Evaluación.

#### ***Confirmación prestación del servicio***

A continuación, la FNE procederá a confirmar su disposición a la prestación del Servicio de Evaluación Externa de la entidad solicitante.

### **6.2.- ENVÍO DE LA GUÍA DE GESTIÓN AVANZADA Y DESIGNACIÓN DEL EQUIPO EVALUADOR**

La secuencia de actuaciones para llevar a cabo el servicio de Evaluación Externa por parte de la Fundación Navarra para la Excelencia es la siguiente:

#### ***Envío de la Guía de Gestión Avanzada***

La Empresa u Organización solicitante remitirá a la FNE, **por vía telemática y en formato PDF**, la Guía de Gestión Avanzada que ha redactado.



***Importante: La Guía de Gestión Avanzada tiene una estructura definida. Le rogamos que observe detenidamente el Anexo 1 en el que se describen sus requisitos y características.***

### ***Nombramiento del Equipo de Evaluación***

La FNE procederá a la selección y nombramiento del Equipo de Evaluación. Los equipos de evaluación podrán estar formados por profesionales pertenecientes al Club de Evaluación de la FNE o a Clubes de nuestros colaboradores estratégicos, como EUSKALIT, ADER-Rioja o Grupo CEX. Los Evaluadores/as están acreditados/as por la FNE según diferentes niveles. Todos los participantes en el proceso han recibido formación sobre el Modelo de Gestión Avanzada y están familiarizados con la Evaluación de la Guía de Gestión Avanzada. El número de integrantes del Equipo Evaluador dependerá del tamaño de la Empresa/Organización y del nivel al que aspire.

***La Fundación Navarra para la Excelencia diseñará los Equipos de Evaluación equilibrando los conocimientos y experiencia de sus integrantes. De manera general, los Equipos son coordinados por un/una Evaluador/a con experiencia en gestión y en evaluaciones previas (Evaluador/a Líder). En cumplimiento de la normativa vigente en materia de fomento de la Igualdad, la composición de los Equipos se establecerá buscando el máximo equilibrio entre hombres y mujeres.***

Para la selección de sus integrantes, se buscará el equilibrio de competencias y conocimientos entre sus diferentes componentes, así, por ejemplo, el número de evaluadores/as en formación nunca superará al número de evaluadores/as con experiencia, aunque también las personas que intervienen por primera vez en un proceso de Evaluación pueden aportar elementos valiosos, bien desde su experiencia en gestión o bien desde su experiencia en su sector laboral concreto.

En cuanto a la heterogeneidad del Equipo de Evaluación, se considera que es una riqueza en el proceso de Evaluación, dado que las diferentes perspectivas, orientaciones de gestión, la pertenencia a diferentes sectores, etc... pueden ser una oportunidad de aprendizaje.

Para su conocimiento, le informamos que la Fundación Navarra para la Excelencia solicita a sus Evaluadores/as unas normas básicas de comportamiento, que son las siguientes:

- Mantener una actitud de aprendizaje compartido, asumiendo el rol que dentro del Equipo tenga asignado.
- Evitar en todo momento ser dogmático/a y realizar un esfuerzo por comprender las opiniones del resto del Equipo, favoreciendo el consenso.
- Actuar como representante de una organización de apoyo y ayuda a la mejora, por lo tanto, ha de evitar comportamientos propios de una auditoría.
- Adoptar una postura proactiva y positiva para la resolución de posibles conflictos.
- Mantener una actitud educada y de respeto hacia la Empresa/Organización.

### ***Aceptación del Equipo Evaluador***

La FNE informa a la Empresa/Organización de la composición del Equipo, y queda a la espera de su contestación. La Empresa/Organización notificará a la FNE la aceptación de los/las Evaluadores/as del Equipo, o su denegación y los motivos, en cuyo caso se seleccionará y propondrá un nuevo Equipo que habrá de ser nuevamente aceptado por la Empresa/Organización a evaluar.

***La FNE no admitirá recusación generalizada a colectivos, (consultores, evaluadores procedentes de centros públicos, privados o de determinado sector, etc...).***

## **6.3.- EVALUACIÓN / ETAPAS**

### ***Planificación del proceso***

Es la primera etapa de la Evaluación y es gestionada por la persona que lidera el equipo de Evaluación. Implica también la participación de la Empresa/Organización para poder realizar la planificación de manera adecuada.

### ***Evaluación individual***

Esta fase sólo aplica al Equipo de Evaluación. En ella, cada miembro del equipo llevará a cabo su estudio personal de la documentación que se le ha entregado.

### ***Reunión de consenso y Agenda de visita***

Esta etapa sólo aplica al Equipo de Evaluación. Se realizan reuniones de puesta en común y se buscan conclusiones mediante el consenso de los participantes.

### ***Visita***

El proceso continúa con la visita del Equipo de Evaluación a la Empresa/Organización a evaluar. En ella se contrasta con el Equipo de Dirección y otras personas seleccionadas previamente, aquellos aspectos que consideren oportunos, mediante entrevistas, visitas a las instalaciones, análisis de nueva documentación aportada, etc... Su objetivo es completar el conocimiento de la Empresa/Organización y la comprensión de su sistema de gestión, ampliando la información recogida en la Memoria, así como clarificar las dudas o aspectos incompletos que hayan podido surgir.

### ***Muy importante:***

***La finalidad de la visita no es verificar, comprobar o buscar justificaciones documentales, ya que NO ES UNA AUDITORÍA.  
Por tanto, no se trata de validar o comprobar, sino de entender las buenas prácticas actuales en relación con el modelo MGA e identificar cómo pueden abordar la mejora de su gestión.***

## Duración de la Visita

La duración de la visita será variable en función del tamaño y actividad de la empresa u organización, y podrá organizarse según el horario que acuerden ambas partes y que habrá sido registrado en la correspondiente Agenda de Visita.

## Las entrevistas

Hay una premisa básica: el tiempo es limitado y hay que sacar el máximo rendimiento en cuanto a obtención de información y aclaraciones.

Dado que algunas personas de plantilla pueden sentirse incómodas durante la entrevista, deberá cuidarse la gestión del “escenario”. Es recomendable que las entrevistas tengan lugar lo más cerca posible del ámbito natural de trabajo de la persona a entrevistar.

De manera habitual, las visitas serán presenciales, no obstante, cuando las circunstancias así lo aconsejen, podrán realizarse las visitas en formato online.

Durante la Evaluación el Equipo actúa como representante de la Fundación Navarra para la Excelencia, por ello, se le exige un comportamiento profesional, escrupuloso e imparcial.

Los integrantes del Equipo deberán por tanto:

- Respetar las normas y valores propios de la empresa/organización.
- Evitar realizar comentarios o realizar orientaciones “comerciales”.
- No propondrá soluciones propias de la labor de consultoría.
- Evitará realizar juicios de valor.
- Ante una situación de conflicto, será el Líder del Equipo quien gestionará la situación.

Desde la Fundación Navarra para la Excelencia se solicita que en las entrevistas a las personas de plantilla no estén presentes los directivos o responsables de la Empresa/Organización, ya que podrían verse condicionadas las respuestas.

***También se recomienda, y es muy importante, que los asesores o consultores externos contratados por la empresa u organización no estén presentes durante las entrevistas que los Evaluadores realicen al personal de plantilla de la organización.***

### Manejo de la documentación

En la visita, el Equipo Evaluador podrá requerir alguna documentación que considere útil. Esta documentación deberá estudiarse **SIEMPRE** dentro de la Empresa/Organización, estando **absolutamente prohibido** trasladarla fuera de la misma.

### Conclusiones de la visita

En la fase final de la visita, y ante los responsables de la empresa u organización evaluada, el/la Evaluador/a Líder podrá realizar un comentario general sobre el desarrollo de la visita.

***Muy Importante:  
El equipo evaluador NO podrá informar a la empresa u organización evaluada del nivel de reconocimiento logrado***

El resultado final de la Evaluación les será comunicado directamente desde la FNE, una vez ésta haya recibido el correspondiente “Informe Final de Evaluación”.

***La Empresa/Organización debe evitar ejercer presión sobre el equipo de evaluación para que le informe sobre el nivel de reconocimiento alcanzado.***

### ***Refinado***

Esta fase aplica al Equipo de Evaluación. Son reuniones que buscan el consenso final de los integrantes del Equipo.

### ***Realización del Informe Final***

Esta fase aplica al Equipo de Evaluación. Es coordinada por el/la Líder del Equipo de Evaluación y se utiliza un software específico al que los miembros del Equipo acceden a través de la web de la Fundación mediante códigos de Usuario y Contraseña.

El acceso es por tanto restringido y sólo está al alcance de los usuarios autorizados en cada proceso evaluador.

Una vez elaborado el Informe Final y recibido por la Fundación Navarra para la Excelencia, ésta se lo remitirá a la Empresa u Organización evaluada.

Una vez conocido por la empresa/organización dicho resultado de la Evaluación, ésta podrá solicitar una reunión con el Equipo Evaluador o su Líder, con el fin de conocer y profundizar en las apreciaciones, motivos y valoraciones que han podido obtener los/las Evaluadores/as durante el Proceso de Evaluación, permitiendo así a la organización definir mejor sus áreas de mejora u obtener mayor conocimiento de su situación y procesos.

***En ningún caso podrá solicitarse esta reunión con objeto de rebatir o discutir los resultados de la Evaluación.***

### ***Discrepancias en la evaluación por parte de la empresa/organización***

Las quejas y/o reclamaciones al proceso de Evaluación Externa, (nunca sobre la puntuación obtenida) serán dirigidas a la Fundación Navarra para la Excelencia para su estudio y valoración.

La organización reclamante utilizará el “Formulario de Sugerencias, Quejas y Reclamaciones (MD120501) debidamente cumplimentado. Este formulario de reclamación, será valorado por la Fundación, que tomará las decisiones que determine oportunas en cada caso.

### IMPORTANTE:

Un aspecto fundamental que toda empresa u organización que participe en una Evaluación Externa realizada por la Fundación Navarra para la Excelencia debe conocer y asumir es el siguiente:

**LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN QUE PARTICIPA EN LOS PROCESOS DE DIAGNÓSTICO O EVALUACIÓN, ACEPTA QUE EL INFORME DE EVALUACIÓN Y LAS VALORACIONES O PUNTUACIONES EMITIDAS POR EL EQUIPO DE EVALUACIÓN SON DEFINITIVAS, Y POR TANTO NO ESTÁN SUJETAS A REVISIÓN.**

*Por ello, si una vez conocido el resultado por la empresa u organización evaluada, dicho resultado no se corresponde con las expectativas que la empresa u organización evaluada, ni el/la Líder del Equipo Evaluador ni el resto del Equipo podrán establecer debate directo con la Empresa/Organización evaluada.*

## 7.- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La Fundación Navarra para la Excelencia remitirá a todos los participantes en el proceso de Evaluación Externa una encuesta de satisfacción sobre el proceso desarrollado.

El objetivo de estas encuestas es la detección de áreas de mejora del proceso evaluador; además, aportan datos para la clasificación de la carrera profesional del Evaluador/a en el seno del Club de Evaluación de la Fundación.

## 8.- RECONOCIMIENTOS

---

Como último hito del proceso, se procederá al Reconocimiento a la empresa u organización por su nivel de gestión: Sellos de Gestión Avanzada.





## Anexo - ESTRUCTURA Y MAQUETACIÓN DE LA GUÍA

---

Para llevar cabo la Evaluación Externa, las empresas u organizaciones interesadas, una vez aprobada su Solicitud, deberán confeccionar la denominada “Guía de Gestión Avanzada”. Este documento habrá de ser elaborado conforme a los criterios, estructura y principios del Modelo de Gestión Avanzada.

La Guía de Gestión Avanzada es el documento elaborado por la empresa u organización a evaluar, que el Equipo de Evaluación tiene que analizar y valorar. Contendrá la información más importante o principal sobre las actividades que desarrolla la entidad, su estructura, prioridades, prácticas de gestión, indicadores relevantes, etc.

Las indicaciones y características que debe cumplir la guía se describe de manera más completa en el documento “Manual para la redacción de la Guía de Gestión Avanzada”, no obstante, a continuación se indican algunas de ellas de manera resumida:

### **Idioma**

---

Se podrá elegir para su redacción tanto en castellano como en euskera, indicándose dicha elección en la solicitud de candidatura.

### **Maquetación**

---

-**Tamaño de hoja:** DIN A 4 (210 x 297 mm).

-**Fuentes:** se utilizará exclusivamente como fuente de letra “Arial”, con tamaño de 10 pt para los textos y de 9 pt para los gráficos.

-**Interlineado:** sencillo.

-**Márgenes:** mínimo a izquierda y derecha de 1cm. Mínimo de 1,5 cm para los márgenes superiores e inferiores.

-**Numeración:** Todas las páginas deben ir numeradas correlativamente.

*(Atención: Para el cómputo de páginas de la Guía (25 páginas), sólo se tendrán en cuenta las páginas que aporten contenido; no se computarán la portada, índices, subportadas, títulos de secciones o glosario de acrónimos).*

**-Enlaces/hipervínculos:** No se podrá incluir como parte de la documentación enlaces a otros documentos, si de ese modo se eleva el número total de páginas de la Guía, que deberá mantenerse en 25 páginas. Sí podrán incluirse enlaces cuando contengan información complementaria o aclaratoria, pero no puede formar parte del contenido nuclear de la Guía de Gestión Avanzada.

-La Guía de Gestión Avanzada siempre **deberá incluir** una **Portada**, un **Índice** y un **Glosario de Acrónimos**.

### **Estructura de la Guía de Gestión Avanzada**

<b>Apartados de la Guía de Gestión Avanzada</b>	<b>Extensión máxima nº de páginas</b>
Presentación de la empresa u organización	3
Índice general	2
Contenidos (referidos a Elementos de Acción y Resultados)	25
Índice de Anexos	1
Anexos	50
Glosario de Acrónimos	1
Glosario de Términos	1

*Nota: El número de páginas a la que se hace referencia en la tabla es siempre considerando la impresión en papel a una cara, con los márgenes mínimos descritos en el apartado de Maquetación.*

Puesto que la finalidad de la elaboración de la Guía es que el Equipo de Evaluación conozca y comprenda la estructura de la empresa u organización, su forma de funcionar, sus prioridades, sus manera de hacer, la lógica de sus estrategias, planteamientos, los indicadores que utiliza, las mejoras realizadas, los resultados logrados, etc...es importante que todo ello quede descrito y explicado de manera coherente y sintética. Sólo así podrá ser entendido y valorado de manera adecuada por los integrantes del Equipo.

La Guía se confecciona con menor esfuerzo, de manera más sencilla y es más útil cuando la documentación y herramientas que se aportan son las utilizadas en su día a día de manera habitual por la entidad evaluada.

Una vez finalizada su elaboración, la Guía de Gestión Avanzada se remitirá a la Fundación Navarra para la Excelencia en formato PDF: [info@qnavarra.com](mailto:info@qnavarra.com)