GUÍA DEL PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y FUNCIÓN PÚBLICA

MINISTERIO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARIA GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE GOBERNANZA PÚBLICA

Guía del Programa del Reconocimiento

Ministerio de Política Territorial y Función Pública
Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones
2021
Lengua/s: Español
NIPO: 277210092
Gratuita / Unitaria / En línea / pdf

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 4
2. TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA. 6
3. RECONOCIMIENTO DEL NIVEL DE EXCELENCIA. 8
3.1.Certificación del Nivel de Excelencia 8
3.1.1. Solicitud 8
3.1.2. Documentación a adjuntar (Anexos 2-5) 10
3.2.Renovación de la certificación del nivel de excelencia 11
3.2.1. Solicitud 11
3.2.2. Documentación a adjuntar (Anexos 6.1 y 6.2) 13
4. PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 14
4.1.Acceso al Premio a la Excelencia desde el procedimiento de certificación 14
4.2.Acceso excepcional y transitorio a la XIV edición del Premio 14
4.2.1. Solicitud 14
4.2.2. Documentación a adjuntar (Anexos 4.1 y 4.2) 16
5. PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 17
5.1.Solicitud 17
5.2.Documentación a adjuntar (Anexos 7.1 y 7.2) 19
6. PREMIO CIUDADANÍA 20
6.1.Solicitud 20
6.2.Documentación a adjuntar (Anexos 8.1 y 8.2) 22
Anexo 1. Modelo documento declarativo para designación de persona responsable (Certificado de representación). 23
Anexo 2. Modelos para los registros de autoevaluación 24
2.1. Informe autoevaluación EFQM 24
2.2. Informe autoevaluación CAF 102
2.3. Informe autoevaluación EVAM 168
Anexo 3. Modelos para los informes de validación de los registros de la autoevaluación por parte del homologador 210
3.1.Modelo informe validador EFQM 210
3.2. Modelo informe validador CAF/EVAM 212
Anexo 4. Documentación de apoyo para Memoria EFQM/CAF (Certificación y Premio Excelencia) 213

4.1. Especificaciones de las Memorias 213
4.2 Orientaciones para la elaboración de las Memorias 215
Anexo 5. Documentación de apoyo para Certificación EVAM 243
5.1 Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para certificación EVAM 243
5.2 Modelo Plan de Mejora para certificación EVAM 249
Anexo 6 Documentación de apoyo para Renovación 257
6.1 Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para Renovación 257
6.2 Modelo del Plan de Mejora para Renovación 260
Anexo 7 Documentación de apoyo para Premio Innovación 271
7.1 Especificaciones de la Memoria Premio Innovación 271
7.2 Orientaciones para elaboración de la Memoria al Premio a la Innovación en la gestión pública 273
Anexo 8. Documentación de apoyo para Premio Ciudadanía 292
8.1 Especificaciones de la Memoria Premio Ciudadanía 292
8.2 Orientaciones para elaboración de la Memoria Premio Ciudadanía 294
Anexo 9. Relación de enlaces a documentos en formato Word y Excel 315

Modificaciones en las versiones:

Versión 2.0	Se adaptan los pantallazos de la Sede Electrónica
Versión 3.0	Anexo 4, Epígrafe 4.1, apartado 1.3, primer párrafo. Se aclara que las Memorias presentadas tienen que incluir la gestión de los años 2018 y 2019.
Versión 4.0	Adaptada a los términos de la última Orden de convocatoria, enero 2021

1. INTRODUCCIÓN

La finalidad de esta guía es ayudar a las organizaciones públicas que vayan a solicitar la Certificación o la Renovación de su Nivel de Excelencia y/o presentarse a los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, XIV edición, conforme a lo dispuesto en las normas reguladoras:

Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del Programa de Reconocimiento del Marco General para la Mejora de la Calidad establecido por Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, modificada parcialmente por la Orden TFP/1284/2020, de 22 de diciembre, en la que se da nueva redacción a la Disposición Transitoria Tercera.

La última Orden ministerial de Convocatoria del proceso de Reconocimiento del nivel de excelencia y de la actual XIV edición de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.

De acuerdo con lo establecido en la primera de las órdenes, el Programa de Reconocimiento se descompone en dos subprogramas:

- El reconocimiento a la excelencia, consistente en la certificación de las organizaciones que hayan acreditado un determinado nivel de excelencia por comparación a modelos de referencia reconocidos.
- Los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, con las siguientes modalidades:
    - El Premio a la Excelencia en la Gestión Pública.
    - El Premio a la Innovación en la Gestión Pública.
    - El Premio Ciudadanía.

Asimismo dispone que ambos subprogramas se convocarán anualmente por Orden de la persona titular del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, concretando el contenido de las solicitudes de participación, los plazos, las especificaciones técnicas y los criterios de valoración, así como la forma de presentación electrónica, conforme a lo dispuesto en el artículo art 3.2 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

En virtud de ello, la segunda de las órdenes convoca el Reconocimiento y el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública y los Premios a la Innovación en la Gestión Pública y Ciudadanía, señalando que las solicitudes de participación se realizarán en la sede electrónica de la Secretaría de Estado de Función Pública.

A modo de recordatorio, estos son los principales cambios que introdujo en 2019 la nueva regulación del programa de reconocimiento:

1. Tramitación electrónica de todas las solicitudes, iniciada por la persona de contacto, designada mediante el documento declarativo correspondiente o “certificado de representación” (Anexo 1).
2. Incorporación en el momento de la solicitud de la Memoria o Plan de Mejora, según corresponda, y realizada por persona designada
3. Certificaciones y Premios por convocatoria ANUAL
4. PROCESO ÚNICO Certificación Excelencia y Premio Excelencia: las organizaciones con nivel de certificación +400, pasan directamente a Premio Excelencia, previa aceptación

5. Podrán solicitar Certificación las organizaciones que hayan realizado un proceso de autoevaluación en el año 2019 o 2020.
6. Plan de Mejora, sólo para Renovaciones y Certificación EVAM.
7. Validez de Renovación 1 año.
8. Nuevos Niveles de Certificación CAF (alineados con EFQM).
9. Premio de Ciudadanía, nuevo enfoque a Gobierno Abierto y Participación Ciudadana.
10. Premio Innovación: perspectiva interna (innovación en la gestión) y externa.

Asimismo, en esta XIV edición se han incorporado explícitamente dentro de los criterios de evaluación de los Premios a la Innovación y Ciudadanía elementos relacionados con la pandemia COVID-19 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Todo lo anterior, sin perjuicio de las Disposiciones Transitorias reguladas en las órdenes ministeriales y explicadas a lo largo de esta guía.

Dado su carácter eminentemente práctico y facilitador, la presente Guía se despliega siguiendo la secuencia lógica de la última Orden de convocatoria, por la que se convoca el proceso de Reconocimiento del nivel de excelencia y la XIV edición de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, acompañada de vistas a las pantallas/interfaz del procedimiento en la sede electrónica.

Para información adicional o consultas puede dirigirse a la siguiente dirección de correo electrónico: calidad.reconocimiento@correo.gob.es

- **Periodo transitorio**: Tal y como expone la disposición transitoria primera de la Orden TFP/967/2019, las solicitudes de certificación del nivel de excelencia recibidas antes de la entrada en vigor de dicha Orden así como las renovaciones de las certificaciones obtenidas antes de la entrada en vigor de la misma, se tramitarán conforme al procedimiento establecido en la Resolución de 18 de junio de 2009, del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por la que se aprueba el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las Administraciones Públicas.

2. TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA.

Todos los procedimientos se tramitarán por sede electrónica:

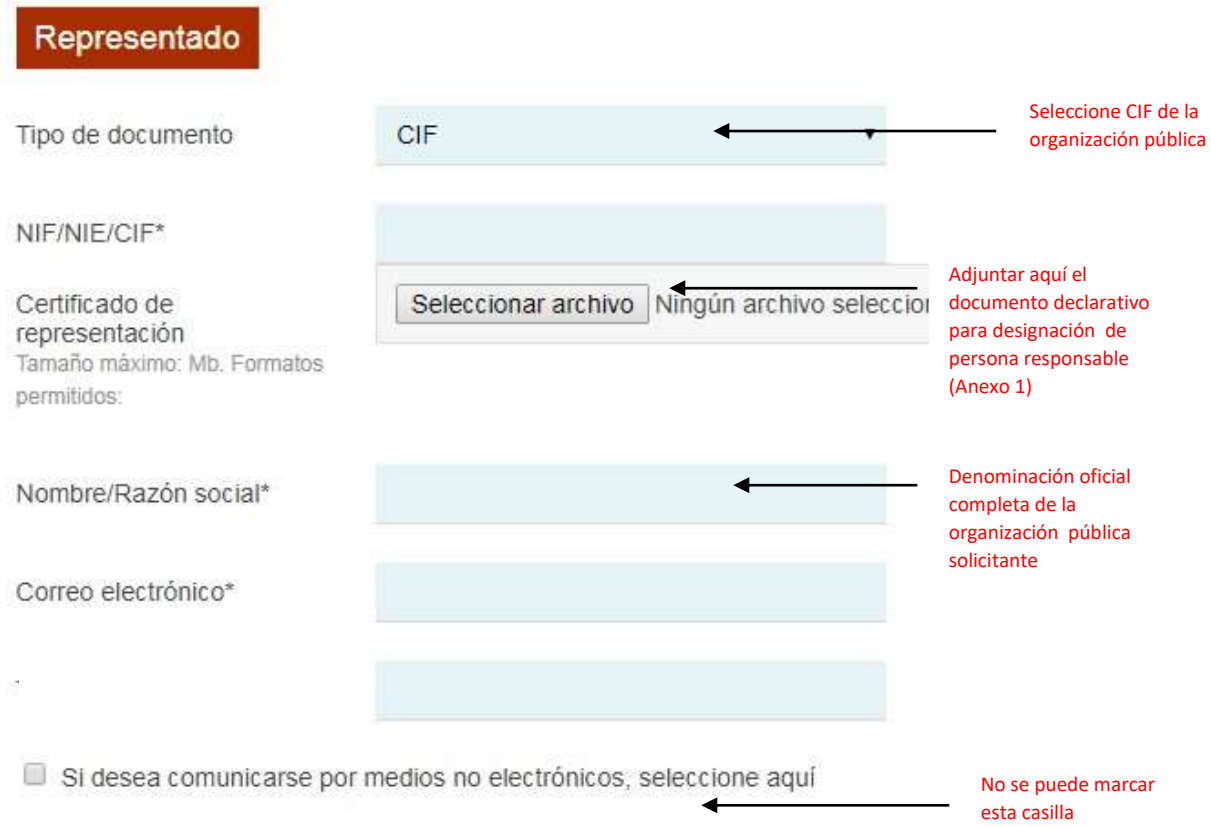
https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/index/categoria/50

Las solicitudes para todos los procedimientos contemplados en la Orden se iniciarán con el certificado electrónico de la persona de contacto designada al efecto para estos procesos por el máximo responsable de la organización solicitante. El motivo es evitar posibles problemas de acreditación electrónica del "solicitante" sobrevenidos durante el ciclo de vida del procedimiento por eventuales cambios en la titularidad de la dirección de la organización.

La designación de la persona de contacto se efectuará mediante documento acreditativo firmado electrónicamente por el máximo responsable de la organización, que se anexará como documento adjunto en cada procedimiento. El modelo para este documento figura en Anexo 1, estando disponible en formato Word en los enlaces señalados en los anexos de esta Guía. Como puede verse en la siguiente pantalla, este documento se anexará en el campo "Certificado de representación".

Lógicamente no será exigido este documento acreditativo cuando la persona de contacto para el procedimiento sea el propio responsable máximo de la organización.

Pantalla de entrada de datos del Certificado de la Sede Electrónica.



Advertencias:

- Los datos de identificación que aparecerán en esta primera pantalla habrán sido recogidos automáticamente del certificado electrónico del solicitante.
- Aunque en el formulario se ofrezca la posibilidad de recibir comunicaciones por medios escritos, tal opción no está disponible. En consonancia con los mandatos de la Ley 40/2015, de régimen jurídico del sector público, solo se admitirán solicitudes a través de la sede electrónica.
- En el campo “NIF/NIE/CIF/Otros” debe elegir obligatoriamente “CIF”. No seleccionar nunca la opción NIF o NIE. Se trata de que aparezca como solicitante la organización pública, no la persona que la represente para este trámite. Al elegir esta opción desaparece el campo “Primer apellido”.
- En el campo obligatorio “Nombre/Razón social” se consignará la denominación oficial completa de la organización solicitante, no el nombre del máximo responsable. Se ruega exactitud en el nombre de la organización.
- En el campo obligatorio “Correo electrónico” se consignará el mismo del representante a efectos de comunicaciones.

3. RECONOCIMIENTO DEL NIVEL DE EXCELENCIA.

El reconocimiento del nivel de excelencia consiste en la certificación, por parte de la Dirección General de Gobernanza Pública, de las organizaciones públicas que hayan acreditado un determinado nivel de excelencia por comparación a modelos de referencia reconocidos.

Las guías para la aplicación de los modelos de referencia reconocidos en la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del Programa de Reconocimiento, (EFQM, CAF, EVAM) se encuentran disponibles en el siguiente enlace:

(http://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/Metodologias-y-Guias.html)

3.1. Certificación del Nivel de Excelencia

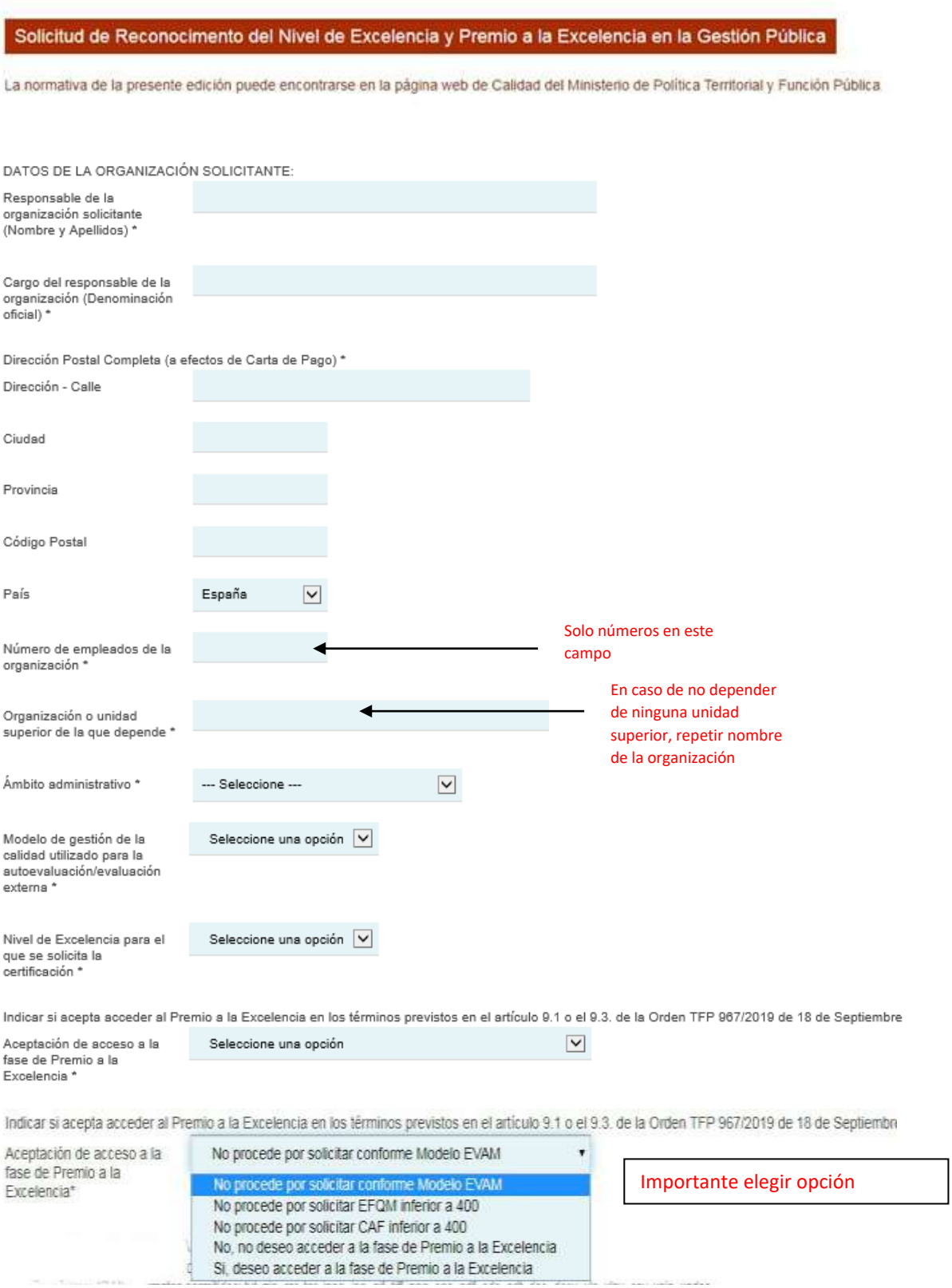
3.1.1. Solicitud

Aquellas organizaciones públicas que se hayan autoevaluado en 2020 o, como máximo, en 2019, conforme a los modelos de referencia señalados, podrán solicitar certificación del nivel de Excelencia a través de la sede electrónica:

https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/portada/idp/149

En la solicitud se cumplimentarán todos los campos del formulario. Debe prestarse especial atención a SELECCIONAR alguna de las opciones del último campo “Si accede a participar al Premio a la Excelencia” (para organizaciones que soliciten certificación EFQM/CAF igual o superior a 400puntos).

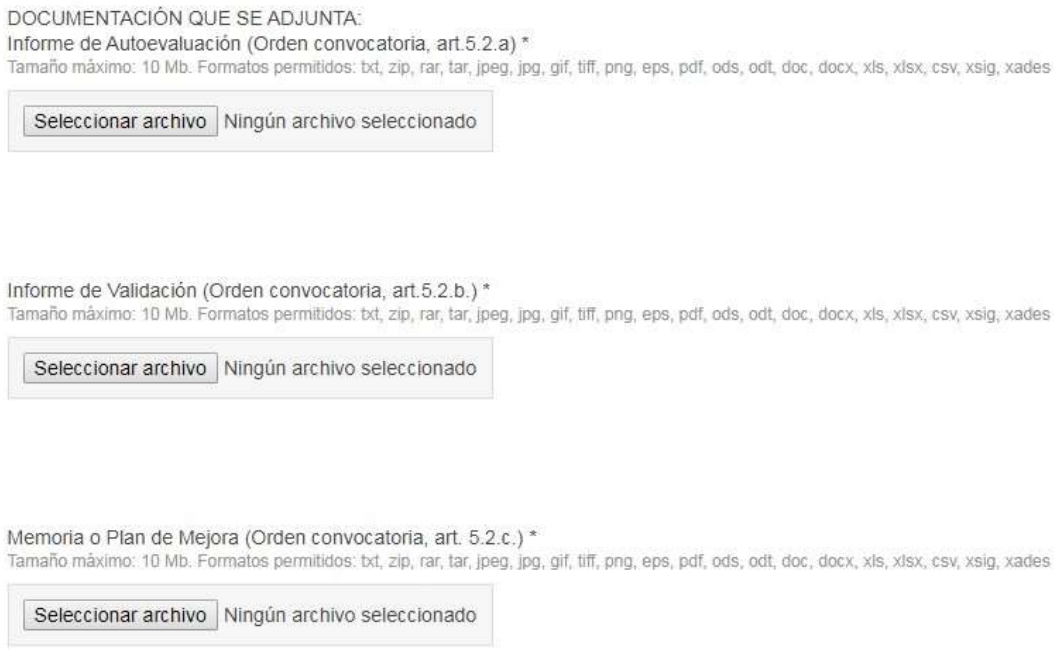
Pantalla de entrada de datos del solicitante de Certificación en la Sede Electrónica.



- Dado que el campo "Unidad superior de la que depende" es de cumplimentación obligatoria, si no resultara de aplicación a una organización sin dependencia superior (p. ej.: un Ayuntamiento), bastará con que repita el nombre de la organización.
- El nombre y apellidos y cargo del máximo responsable de la organización debe coincidir exactamente con el firmante del documento del Anexo 1 (designación de la persona de contacto para el procedimiento). Se recuerda que, en el caso de que el máximo responsable de la organización sea también la persona de contacto, no será necesario aportar dicho documento Anexo 1 (p.ej. que la persona de contacto sea el propio Alcalde de un Ayuntamiento).

3.1.2. Documentación a adjuntar (Anexos 2-5)

Pantalla de subida de ficheros adjuntos en la Sede Electrónica



Todos los modelos para estos documentos figuran en los anexos de esta Guía:

DOCUMENTO (MODELO)	ANEXO
Informes de Autoevaluación[1] [2]	Anexo 2.1 (EFQM) / Anexo 2.2 (CAF) / Anexo 2.3 (EVAM)
Informe validación (homologador) [3]	Anexo 3.1 (EFQM) /Anexo 3.2 (CAF, EVAM)

[1] Los informes de autoevaluación contendrán la información acreditativa de la autoevaluación, los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora más relevantes identificados en el proceso anterior, un listado de ideas para acciones de mejora y el formulario o cuestionario correspondiente cumplimentado.

[2] El informe de autoevaluación, cuyos modelos se encuentran recogidos en los anexos 2.1, 2.2 y 2.3 de esta guía, deberán facilitarse también al validador para el proceso de homologación al que se refiere el artículo 5.2.b) de la Orden de convocatoria.

[3] Este es el informe que debe cumplimentar el "homologador" para validar la autoevaluación, requisito indispensable para solicitar la certificación del nivel de excelencia.

También figuran las especificaciones y la documentación de apoyo para la elaboración de la Memoria EFQM o CAF.

Especificaciones Memoria	Anexo 4.1
Orientaciones para elaboración de una Memoria	Anexo 4.2

Y el Modelo para el Plan de Mejora EVAM y las orientaciones para su elaboración

Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para certificación EVAM	Anexo 5.1
Modelo Plan de Mejora para certificación EVAM	Anexo 5.2

- Importante: En el anexo 9 de esta guía se encuentran los enlaces a los documentos que debe cumplimentar el solicitante en formato Word.

3.2. Renovación de la certificación del nivel de excelencia

La renovación de la certificación del nivel de Excelencia de una organización está regulada en el artículo 7.3 de la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del Programa de Reconocimiento del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio.

De acuerdo con la Orden TFP/967/2019, ya citada, podrán solicitar la renovación de la certificación las organizaciones previamente certificadas que, transcurridos tres años desde la fecha de concesión de dicha certificación así lo deseen. Para tal fin, deberán demostrar una consolidación y mejora del nivel de excelencia que se les otorgó en la certificación, mediante la elaboración de un Plan de Mejora.

Para la elaboración del Plan de Mejora se deben seguir los pasos que se describen en el documento "Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para la renovación" (anexo 6.1), cumplimentando los apartados que se encontrarán en el "Modelo Plan de Mejora para la Renovación" (anexo 6.2)

3.2.1. Solicitud

El proceso de renovación del «Sello de Excelencia» se inicia con la solicitud en la sede electrónica, a la que se adjuntará en el campo "Certificado de representación" de la primera página del formulario el documento declarativo para la designación de la persona responsable de este procedimiento (Anexo 1).

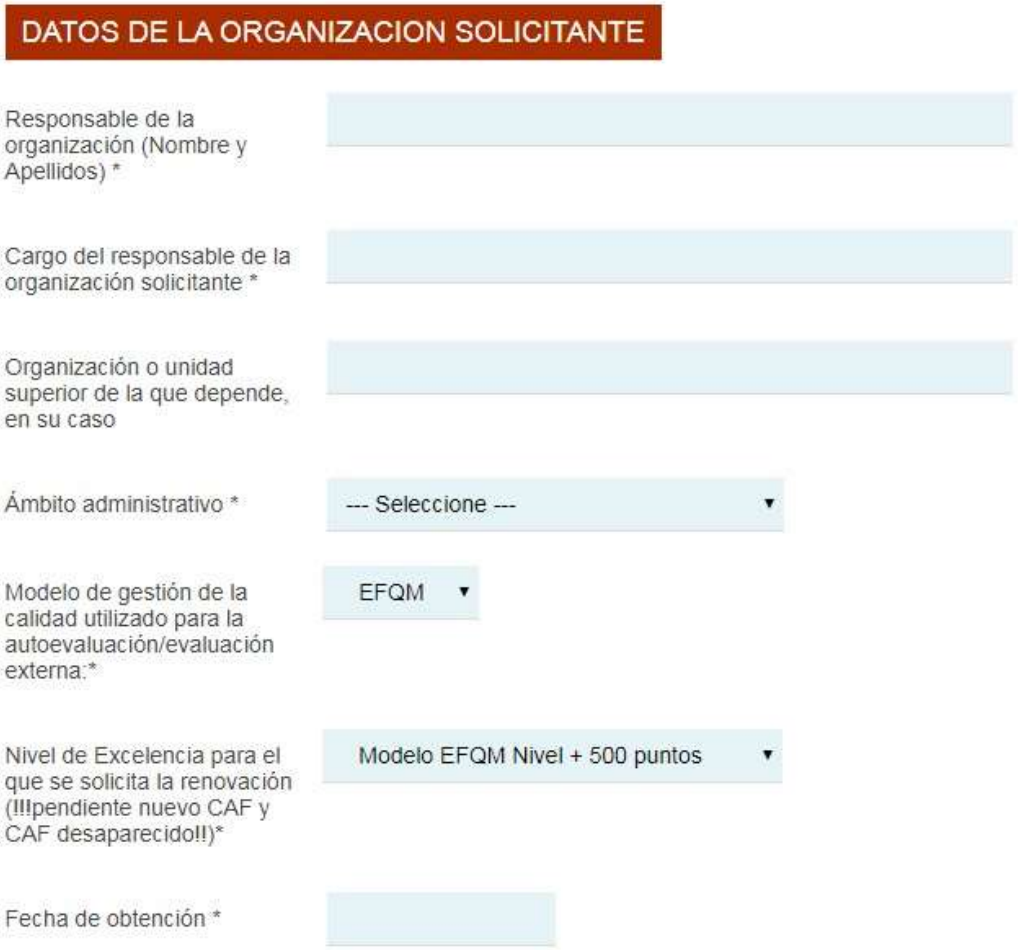
https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/portada/idp/151

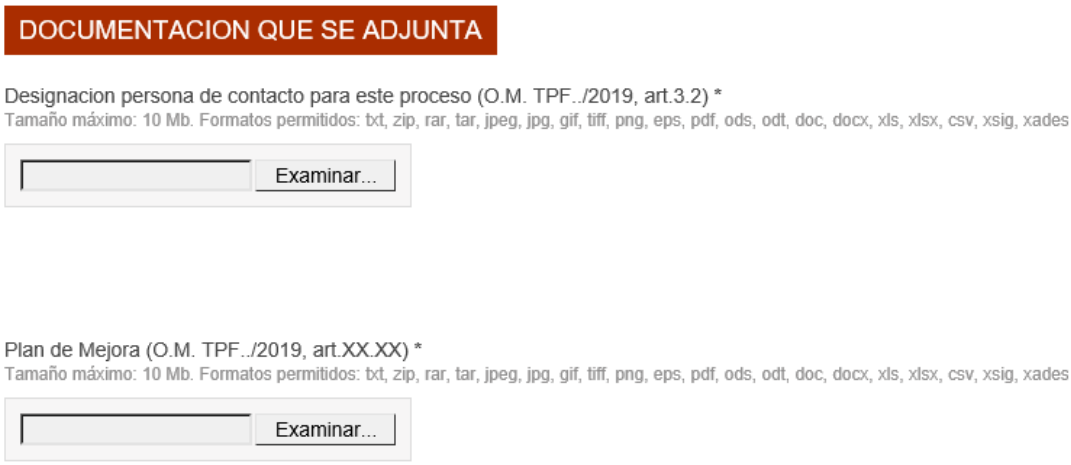
- **Plazo para solicitar la renovación**: Para evitar lagunas temporales entre la vigencia de la certificación y su renovación, ésta deberá solicitarse antes de la expiración de la vigencia de aquélla.
- **Plazo de validez**: La renovación de las certificaciones solicitadas a partir de la entrada en vigor de la Orden 967/2019, de 18 de septiembre tendrá una validez de un año, no pudiendo renovarse nuevamente. No obstante, **las renovaciones de las certificaciones obtenidas antes de la entrada en vigor de dicha Orden tendrán validez de 3 años, ya que**

se tramitarán conforme al procedimiento anterior, según contempla su disposición transitoria primera.

- **Renovaciones CAF:** Aunque en la regulación vigente hayan cambiado los intervalos de nivel de excelencia del Modelo CAF (ahora alineados con los de EFQM), se mantendrán los antiguos (CAF 300-499 y +500) para las renovaciones de las certificaciones obtenidas antes de la entrada en vigor de la Orden TFP/967/2019.

Pantalla de entrada de datos del solicitante de Renovación en la Sede Electrónica





- Dado que el campo "Unidad superior de la que depende" es de cumplimentación obligatoria, si no resultara de aplicación a una organización sin dependencia superior (p. ej.: un Ayuntamiento), bastará con que repita el nombre de la organización.
- El nombre y apellidos y cargo del máximo responsable de la organización debe coincidir exactamente con el firmante del documento del Anexo 1 (designación de la persona de contacto para este proceso). Se recuerda que, en el caso de que el máximo responsable de la organización sea también la persona de contacto, no será necesario aportar dicho documento (si han de rellenar dicho campo por ser obligatorio, pueden remitir un documento en blanco, solo en el caso de que el máximo responsable y la persona de contacto sean la misma).

3.2.2. Documentación a adjuntar (Anexos 6.1 y 6.2)

La solicitud se acompañará de un Plan de Mejora con tres acciones de mejora relativas a otros tantos aspectos señalados como mejorables en el informe de retorno que se facilitó a la organización junto con la certificación[4]. La Dirección General de Gobernanza Pública (DGPP) verificará la consolidación y mejora del nivel de excelencia solicitado, evaluando la consecución de las tres acciones de mejora presentadas.

El modelo del Plan de Mejora y las orientaciones para su elaboración se encuentran en los Anexos 6.2 y 6.1 respectivamente.

- Importante: En el anexo 9 de esta guía se encuentran los enlaces a la documentación a adjuntar en formato Word.

[4] Las organizaciones que no dispongan de informe de retorno, por haber sido certificaciones de menos de 300 puntos EFQM/CAF o EVAM, emitidas antes de la entrada en vigor de la Orden TFP/967/2019, podrán vincular las acciones del Plan de Mejora a las Áreas de Mejora identificadas en el proceso de autoevaluación.

4. PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

4.1. Acceso al Premio a la Excelencia desde el procedimiento de certificación

El artículo 6.1 de la Orden por la que se convocan el proceso de reconocimiento y los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública XIV edición, prevé que la Dirección General de Gobernanza Pública comunicará a las organizaciones que hayan sido certificadas con una puntuación superior a 400 y hayan recibido la visita de evaluación a la que se refiere el artículo 5.2 de la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, su acceso a este procedimiento, siempre que hayan aceptado su participación, seleccionando la casilla correspondiente en el formulario, tal y como se advierte en el apartado 3.1.1 de esta Guía.

4.2. Acceso excepcional y transitorio a la XIV edición del Premio

4.2.1. Solicitud

Las organizaciones que, de acuerdo con lo previsto en el artículo 6.2 de Orden de convocatoria, deseen presentar su solicitud de participación directa en la convocatoria del Premio, es decir, aquellas organizaciones que ya se encontraran en posesión de una certificación CAF o EFQM + 400 o + 500 de la Dirección General de Gobernanza Pública, de AEVAL, del Club Excelencia en Gestión vía Innovación o de cualquier otra entidad reconocida que promueva la excelencia, vigente en la fecha de entrada en vigor de dicha Orden, podrán presentar su solicitud en la sede electrónica:

https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/portada/idp/149

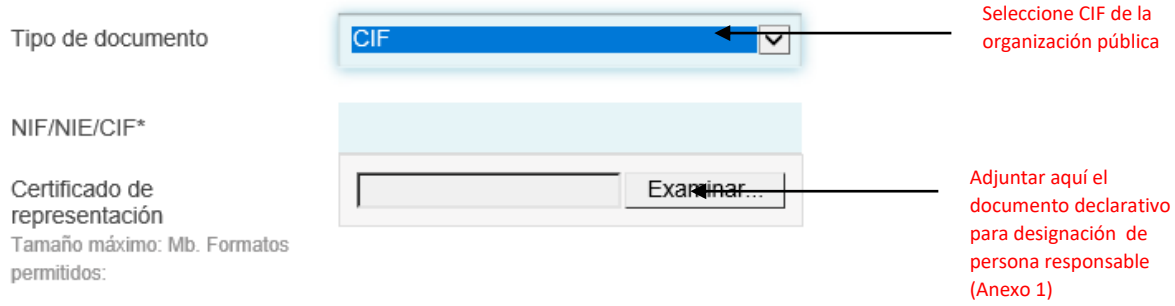
En el campo “Certificado de representación” de la primera página del formulario se debe anexar el documento declarativo para la designación de la persona responsable del procedimiento (Anexo 1). Lógicamente no será necesario este documento acreditativo cuando la persona de contacto para el procedimiento sea el propio responsable máximo de la organización.

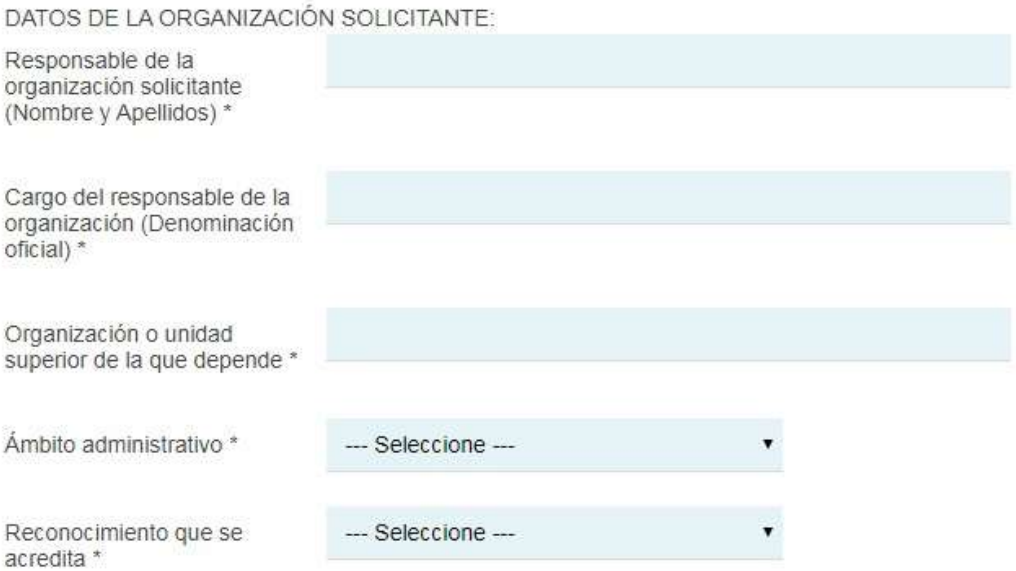
Se recuerda que:

- Las organizaciones solicitantes de este procedimiento recibirán la correspondiente visita de evaluación.
- No podrán concurrir al Premio aquellas organizaciones que hayan resultado ganadoras del mismo en cualquiera de las tres convocatorias anteriores. Sin embargo, las organizaciones que hayan recibido accésit o mención especial en cualquiera de las tres ediciones anteriores, sí podrán concurrir al Premio.

En la solicitud se cumplimentarán todos los campos del formulario.

Pantalla de entrada de datos a Premio Excelencia (D.A.Tercera) en la Sede Electrónica





- Advertencia: Debe prestarse especial atención a SELECCCIONAR alguna de las opciones del último campo “Reconocimiento que acredita”
- Dado que el campo “Unidad superior de la que depende” es de cumplimentación obligatoria, si no resultara de aplicación a una organización sin dependencia superior (p. ej.: un Ayuntamiento), bastará con que repita el nombre de la organización.
- El nombre y apellidos y cargo del máximo responsable de la organización debe coincidir exactamente con el firmante del documento del Anexo 1 (designación de la persona de contacto para el procedimiento). Se recuerda que, en el caso de que el máximo responsable de la organización sea también la persona de contacto, no será necesario aportar dicho documento.

4.2.2. Documentación a adjuntar (Anexos 4.1 y 4.2)

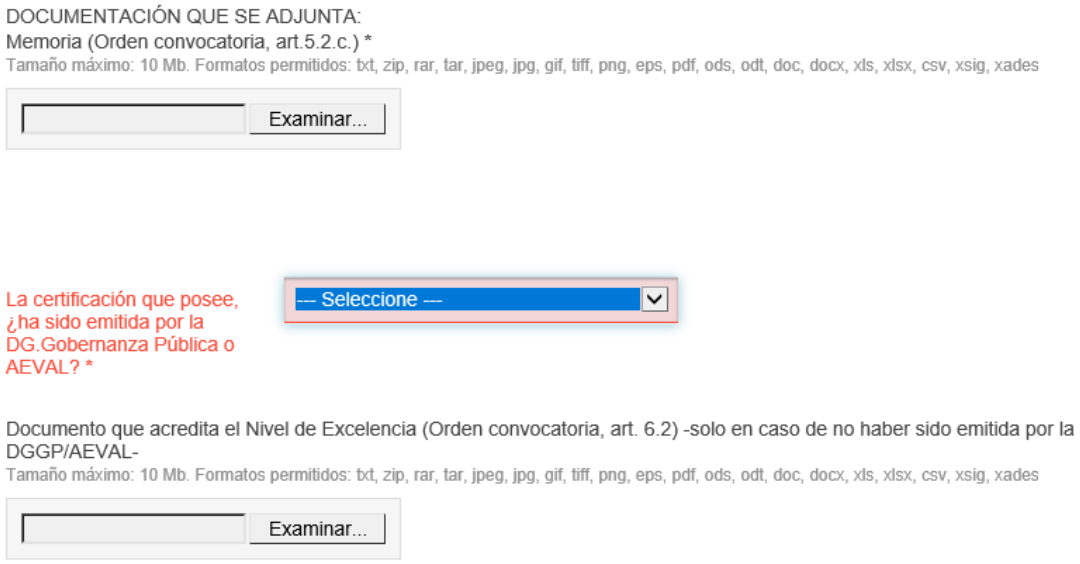
Las organizaciones solicitantes deberán justificar documentalmente que ya se encuentran en posesión de una certificación CAF o EFQM +400 o +500 del Club Excelencia en Gestión, o de cualquier otra entidad reconocida promotora de la excelencia emitida, como máximo en los tres años anteriores a la fecha de presentación de solicitudes.

En el caso de organizaciones que se encuentren en posesión de una certificación CAF o EFQM +400 o +500 emitida por la Dirección General de Gobernanza Pública o AEVAL (en convocatoria distinta a la actual), bastará con que hagan constar tal circunstancia, que será comprobada por el órgano gestor.

Además se debe incorporar en el campo correspondiente la Memoria, de las mismas características a las que se alude en el apartado 3.1.2.

Las especificaciones y la documentación de apoyo para la elaboración de la memoria EFQM o CAF se encuentran en los Anexos 4.1 y 4.2 respectivamente.

Pantalla de subida de ficheros adjuntos en la Sede Electrónica



- Advertencia: Debe prestarse especial atención a
  - SELECCIONAR si la certificación que se posee ha sido emitida por AEVAL o por la DGGP
  - ADJUNTAR el documento que acredite el Nivel de Excelencia que se posee si no ha sido emitido por AEVAL/DGGP.

5. PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

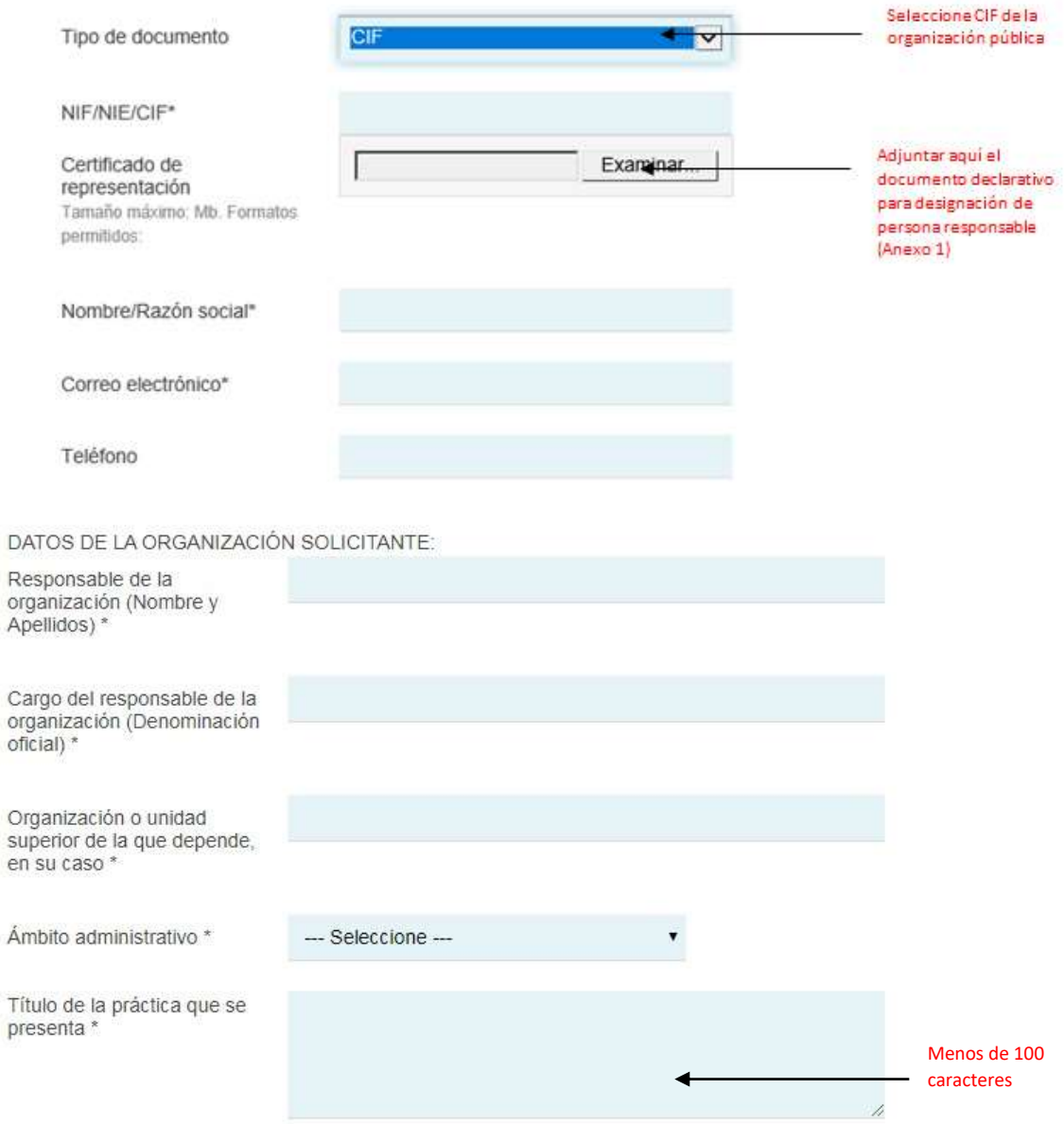
5.1. Solicitud

Las solicitudes para concurrir al Premio a la Innovación en la Gestión Pública se presentarán en la sede electrónica:

https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/portada/idp/152

Pantalla de entrada de datos del Certificado de la Sede Electrónica.

Pantalla de entrada de datos del solicitante Premio Innovación en la Sede Electrónica



- Dado que el campo “Unidad superior de la que depende” es de cumplimentación obligatoria, si no resultara de aplicación a una organización sin dependencia superior (p. ej.: un Ayuntamiento), bastará con que repita el nombre de la organización.
- El nombre y apellidos y cargo del responsable de la organización debe coincidir exactamente con el firmante del documento del Anexo 1.
- Se recomienda que el título de la práctica que se presenta sea corto, componiéndose de menos de 100 caracteres (según lo previsto en el Anexo 2.1 de la Orden de convocatoria).

Además debe aportarse el documento declarativo para la designación de la persona responsable (Anexo 1) en el campo “Certificado de representación” de la página 1 del formulario. Lógicamente no será necesario este documento acreditativo cuando la persona de contacto para el procedimiento sea el propio responsable máximo de la organización.

5.2. Documentación a adjuntar (Anexos 7.1 y 7.2)

Las solicitudes irán acompañadas de la Memoria presentada conforme a las especificaciones que figuran en el anexo 7.1 de esta guía. Asimismo la documentación de apoyo para su elaboración y los criterios de valoración de las candidaturas se encuentran disponibles en los anexos 7.2 y 7.3.

Pantalla de subida de ficheros adjuntos en la Sede Electrónica

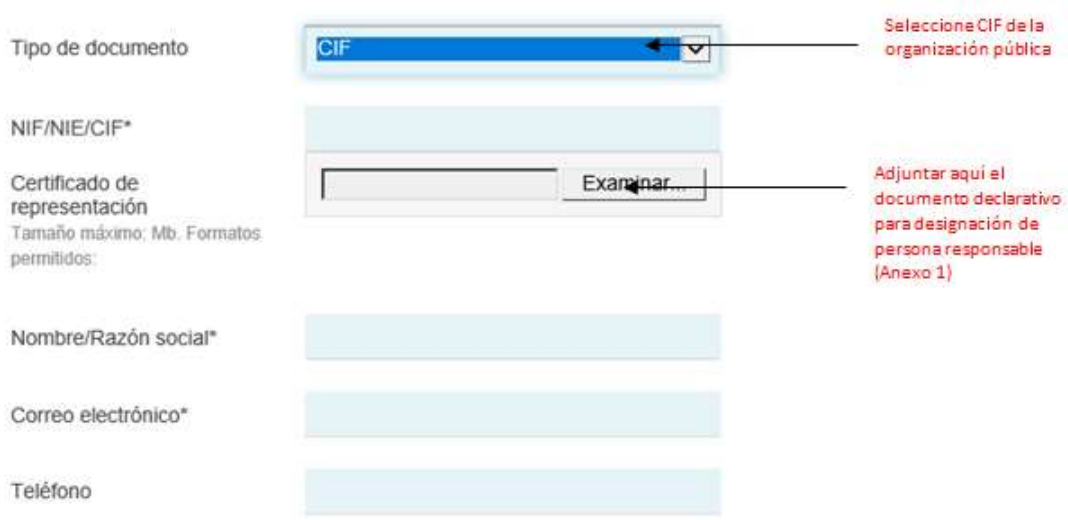
6. PREMIO CIUDADANÍA

6.1. Solicitud

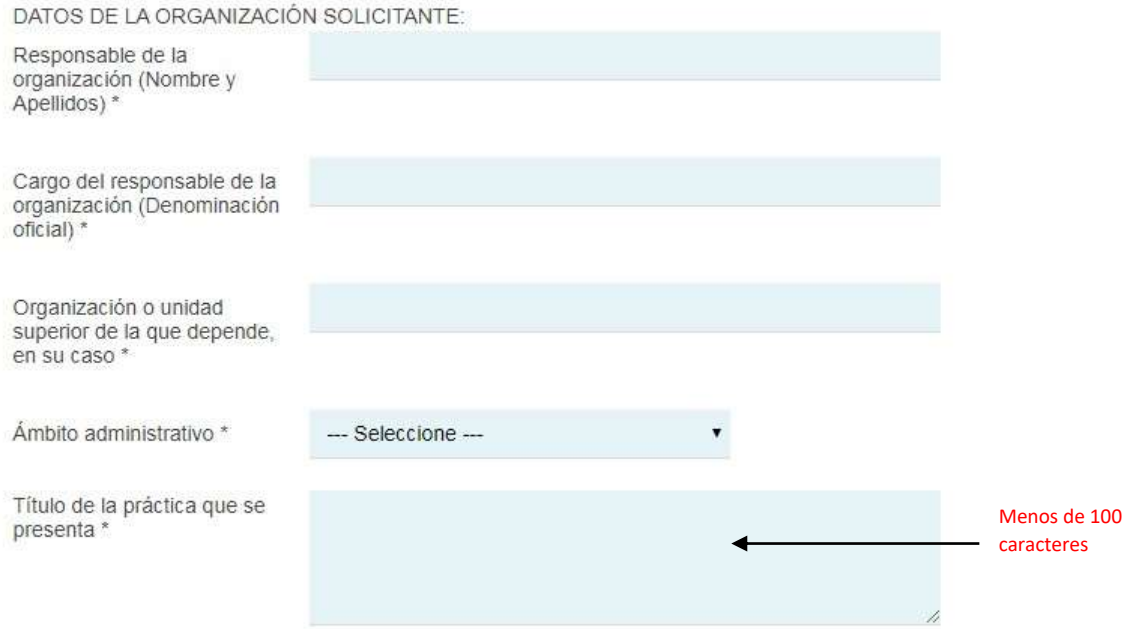
Las solicitudes para concurrir al Premio Ciudadanía se presentarán en la sede electrónica:

https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/portada/idp/146

Pantalla de entrada de datos del Certificado de la Sede Electrónica.



Pantalla de entrada de datos del solicitante Premio Ciudadanía en la Sede Electrónica



- Dado que el campo "Unidad superior de la que depende" es de cumplimentación obligatoria, si no resultara de aplicación a una organización sin dependencia superior (p. ej.: un Ayuntamiento), bastará con que repita el nombre de la organización.
- El nombre y apellidos y cargo del responsable de la organización debe coincidir exactamente con el firmante del documento del Anexo 1.
- Se recomienda que el título de la práctica que se presenta sea corto, componiéndose de menos de 100 caracteres (según lo previsto en el Anexo 3.1 de la Orden de convocatoria).
- Además debe aportarse el documento declarativo para la designación de la persona responsable (Anexo 1) en el campo "Certificado de representación" de la página 1 del formulario. Lógicamente no será necesario este documento acreditativo cuando la persona de contacto para el procedimiento sea el propio responsable máximo de la organización.

6.2. Documentación a adjuntar (Anexos 8.1 y 8.2)

Las solicitudes irán acompañadas de la Memoria presentada conforme a las especificaciones que figuran en el anexo 8.1 de esta guía. Asimismo la documentación de apoyo para su elaboración y los criterios de valoración de las candidaturas se encuentran disponibles en los anexos 8.2 y 8.3.

Pantalla de subida de ficheros adjuntos en la Sede Electrónica

Más información en: calidad.reconocimiento@correo.gob.es

Anexo 1. Modelo documento declarativo para designación de persona responsable (Certificado de representación).

Documento declarativo para designación de persona responsable (Certificado de representación)

……. (*Nombre y apellidos*), con DNI ……..., como…… (*Puesto o cargo del máximo responsable*) de…… (*Denominación de la organización*), nombrado por……. (*Referencia de la disposición de nombramiento*),

DECLARA

Que, a los efectos previstos en el artículo 3.2 de la Orden TFP/16/2021, de 11 de enero, por la que se convocan el proceso de Reconocimiento del nivel de excelencia y los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública XIV edición, designa a D./Dª…… (*Nombre y apellidos*), con DNI……., que desempeña el puesto de …… (*Denominación del puesto*), como persona de contacto con cuyo certificado electrónico se inicia el procedimiento de……. (*Certificación del nivel de excelencia / Renovación del nivel de excelencia / Premio a la Excelencia en la Gestión Pública / Premio a la Innovación en la Gestión Pública / Premio Ciudadanía*).

…….. (*Lugar*), a …… (*fecha*)

…… (*Firma electrónica*)

Anexo 2. Modelos para los registros de autoevaluación

2.1. Informe autoevaluación EFQM

MODELO PARA INFORME DE AUTOEVALUACION EFQM

El objetivo del informe final de autoevaluación es describir, en un documento que se presenta a los directivos, y demás personas de la organización, los puntos fuertes y áreas de mejora encontrados en la organización evaluada, según han sido percibidos por el equipo de autoevaluación a la vista de las evidencias presentadas y de modo consensuado.

Asimismo es el informe que se ha de presentar al "homologador", para su validación, requisito indispensable para solicitar la certificación del nivel de excelencia alcanzado con la práctica de este modelo EFQM.

Además de la información descriptiva del proceso, el informe contendrá el listado de acciones de mejora derivadas de las Áreas de Mejora identificadas en la autoevaluación, Asimismo, en el informe se incluirá de forma indispensable el formulario de evaluación EFQM cumplimentado, a modo de Anexo.

En los Anexos listados a continuación se encuentran los documentos que la organización deberá aportar:

Índice de Anexos

ANEXO 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (competencias y nº empleados)..... 25
ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS..... 26
ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION..... 27
ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN..... 28
ANEXO 3 RESUMEN PUNTOS FUERTES POR CRITERIOS..... 29
ANEXO 4 RESUMEN ÁREAS DE MEJORA POR CRITERIOS..... 30
ANEXO 5 PUNTUACION OBTENIDA EN AUTOEVALUACIÓN..... 31
ANEXO 6 LISTADO DE ACCIONES DE MEJORA..... 33
ANEXO 7 FORMULARIO EFQM..... 34

ANEXO 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (competencias y nº empleados)

Competencias /funciones	
Nº total de empleados de la organización	
Nº total de funcionarios	
Nº funcionarios Subgrupo A1	
Nº funcionarios Subgrupo A2	
Nº funcionarios Subgrupo C1	
Nº funcionarios Subgrupo C2	
Nº funcionarios Grupo E	
Nº total de efectivos de personal laboral[5]	

[5] Indicar nº efectivos por grupo profesional

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS[6]

Denominación	
Fecha de obtención	
Vigencia	
Entidad que lo concedió	
Ámbito del reconocimiento	

Denominación	
Fecha de obtención	
Vigencia	
Entidad que lo concedió	
Ámbito del reconocimiento	

[6] En materia de Calidad y Excelencia

ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION

Objeto/alcance	
Fecha inicio	
Fecha fin	
Fecha jornadas de sensibilización	
Nº de reuniones del equipo de evaluación y fechas	
Describa otros aspectos críticos respecto a al sistemática de aplicación del Modelo: -involucración de dirección -asistencias técnicas internas o externas antes/ durante el proceso)	
Comente dificultades encontradas	
Comparta lecciones aprendidas	

ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO DE TRABAJO	FORMA DE PROVISIÓN DEL PUESTO (funcionario de carrera, interino, laboral,)	NIVEL	ROL DENTRO DEL EQUIPO

ANEXO 3 RESUMEN PUNTOS FUERTES POR CRITERIOS

Resultados de la Evaluación	PUNTOS FUERTES
Qué puntos fuertes relativos a Liderazgo se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a Estrategia se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a Personas se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a Alianzas y Recursos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a Procesos, Productos y Servicios se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a Resultados orientados a ciudadanos/clientes se identificaron como resultado de la evaluación	▪
Qué puntos fuertes relativos a Resultados en las Personas se identificaron como resultado de la evaluación	▪
Qué puntos fuertes relativos a Resultados de Responsabilidad Social se identificaron como resultado de la evaluación	▪
Qué puntos fuertes relativos a Resultados Clave del Rendimiento se identificaron como resultado de la evaluación	▪
Qué puntos fuertes que afecten a más de un criterio se identificaron como resultado de la Autoevaluación.	▪

ANEXO 4 RESUMEN ÁREAS DE MEJORA POR CRITERIOS[7]

Resultados de la Evaluación	Áreas de Mejora
Qué áreas de mejora relativas Liderazgo se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Estrategia se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Personas se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a las Alianzas y Recursos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Procesos, Productos y Servicios se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Resultados orientados a los Clientes se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Resultados en las Personas se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Resultados en la Sociedad se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Resultados Clave se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora que afecten a más de un criterio se identificaron como resultado de la Autoevaluación.	▪

[7] Constataciones de carencias de la organización. Se redactan en negativo (Ej: “no se presentan datos…”, “no se informa…”).

ANEXO 5 PUNTUACION OBTENIDA EN AUTOEVALUACIÓN

1. Criterios Agentes Facilitadores

Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterio	1 a		2 a		3 a		4 a		5 a	
Subcriterio	1 b		2 b		3 b		4 b		5 b	
Subcriterio	1 c		2 c		3 c		4 c		5 c	
Subcriterio	1 d		2 d		3 d		4 d		5 d	
Subcriterio	1 e				3 e		4 e		5 d	
Suma parcial del criterio										
		÷ 5		÷ 4		÷ 5		÷ 5		÷ 5
Porcentaje asignado al criterio										

Nota: *El porcentaje del criterio es la media aritmética de los porcentajes de cada subcriterio. Si una organización presenta razones convincentes de por qué uno o más subcriterios no son pertinentes para ella, se puede promediar sobre el número de subcriterios considerados. Para evitar confusión (con una valoración de cero), en los subcriterios no pertinentes se debe escribir NR (No se requiere) en la celda correspondientes*

2. Criterios Resultados

Criterio	6			%	7			%	8			%	9			%
Subcriterio	6a		x 0.75		7a		x 0.75		8a		x 0.50		9a		x 0.50	
Subcriterio	6b		x 0.25		7b		x 0.25		8b		x 0.50		9b		x 0.50	
Porcentaje asignado al criterio																

3. Cálculo de la Puntuación final

Criterio	Porcentaje	Peso específico	Puntos
1 Liderazgo		X 1.0	
2 Estrategia		X 1.0	
3 Personas		X 1.0	
4 Alianzas y Recursos		X 1.0	
5 Procesos, Productos y Servicios		X 1.0	
6 Resultados en los clientes		X 1.5	
7 Resultados en las personas		X 1.0	
8 Resultados en la Sociedad		X 1.0	
9 Resultados clave		X 1.5	
		Puntuación final	

Instrucciones para el cálculo de la puntuación total

- *Anotar el porcentaje asignado a cada criterio (de las secciones 1 y 2 precedentes)*
- *Multiplicar cada porcentaje por su peso específico para obtener los puntos parciales de cada criterio.*
- *Sumar los puntos parciales de cada criterio para obtener la puntuación final*

ANEXO 6 LISTADO DE ACCIONES DE MEJORA[8]

Áreas de Mejora	**Acciones de Mejora**
Relativas a Liderazgo	
Relativas a Estrategia y Planificación	
Relativas a Personas	
Relativas a Alianzas y Recursos	
Relativas a Procesos	
Relativas a Resultados orientados a los Clientes	
Relativas a Resultados en la Personas	
Relativas a Resultados en la Sociedad	
Relativas a Resultados Clave	
Que afecten a más de un Criterio	

[8] Identificación de acciones para la mejora (redactadas en positivo o propositivo) derivadas de las Áreas de Mejora anteriores.

ANEXO 7 FORMULARIO EFQM 2013

1 LIDERAZGO	
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	
	Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes: • Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental de servicio público que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura. • Promueven los valores de la organización y actúan como ejemplo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente para desarrollar e incrementar la reputación e imagen de la organización. • Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, La Visión y los objetivos de la organización. • Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de su comportamiento como líderes.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

1.	LIDERAZGO
1 a.	Identificación de Puntos Fuertes
1 a.	Identificación de Áreas de Mejora
1 a.	Evidencias

1.	LIDERAZGO
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 b.Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	
	Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes: • Definen, hacen uso y controlan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés clave. • Comprenden y desarrollan las capacidades potenciales de la organización. • Evalúan el conjunto de resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés. • Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes. • Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para interpretar futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

1.	LIDERAZGO
1 b.	Identificación de Puntos Fuertes
1 b.	Identificación de Áreas de Mejora
1 b.	Evidencias

1.	LIDERAZGO
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	
	Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes: • Implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta con objetividad e imparcialidad a los distintos derechos, necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave en el ámbito propio de sus competencias y desde la perspectiva del interés general. • Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor. • Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de una manera ética, responsable e íntegra. • Garantizan la transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas. • Animan a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

1.	LIDERAZGO
1 c.	Identificación de Puntos Fuertes
1 c.	Identificación de Áreas de Mejora
1 c.	Evidencias

1.	LIDERAZGO
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización	
	Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes: • Son referencia para las personas de la organización generando en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados. • Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para anticiparse y adaptarse a las circunstancias cambiantes, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud cuando es necesario. • Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas. • Reconocen los esfuerzos y logros oportuna y adecuadamente. • Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización. • Garantizan, cuando procede, el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades y de la diversidad.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

1.	LIDERAZGO
1 d.	Identificación de Puntos Fuertes
1 d.	*Identificación de Áreas de Mejora*
1 d.	*Evidencias*

1.	LIDERAZGO
	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
1 e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	
	Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes: • Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial. • Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social a la hora de equilibrar las políticas públicas que afrontan. • Implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización. • Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada. • Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas. • Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para llevarlas a cabo en un plazo de tiempo adecuado.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

1.	LIDERAZGO
1 e.	Identificación de Puntos Fuertes
1 e.	*Identificación de Áreas de Mejora*
1 e.	*Evidencias*

2. ESTRATEGIA	
	Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Identifican las políticas públicas que afectan a la organización. • Recogen los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio. • Identifican, analizan e interpretan los indicadores externos que les pueden afectar, tales como las tendencias económicas, del mercado, del sector de actuación y de la sociedad, tanto globales como locales. • Interpretan y anticipan el impacto tanto a nivel global y local como a largo y corto plazo, de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros que les resultan de aplicación. • Utilizan mecanismos para identificar los cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

2.	ESTRATEGIA
2 a.	Identificación de Puntos Fuertes
2 a.	*Identificación de Áreas de Mejora*
2 a.	*Evidencias*

2.	ESTRATEGIA
	Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos. • Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los aliados actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización. • Determinan el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización. • Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (*benchmarks*) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

2.	ESTRATEGIA
2 b.	Identificación de Puntos Fuertes
2 b.	*Identificación de Áreas de Mejora*
2 b.	*Evidencias*

2.	ESTRATEGIA
	Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Establecen, desarrollan y mantienen una estrategia y unos mecanismos de apoyo para hacer realidad su Misión y Visión. • Integran los conceptos de sostenibilidad (económica, social y ambiental) en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad estos objetivos. • Identifican e interpretan los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan regularmente el progreso hacia su Visión y sus objetivos estratégicos. • Adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios. • Interpretan sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

2.	ESTRATEGIA
2 c.	Identificación de Puntos Fuertes
2 c.	*Identificación de Áreas de Mejora*
2 c.	*Evidencias*

2.	ESTRATEGIA
	Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor. • Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos. • Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización. • Despliegan la estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones "causa-efecto". • Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado, del sector de actuación y de las oportunidades, y respaldándola con programas y recursos adecuados. • Comunican la estrategia y sus mecanismos de apoyo a los grupos de interés relevantes.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

2.	ESTRATEGIA
2 d.	Identificación de Puntos Fuertes
2 d.	*Identificación de Áreas de Mejora*
2 d.	*Evidencias*

3. PERSONAS	
	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos. • Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave. • Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos. • Implican a las personas y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, los programas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores. • Gestionan la selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción interna y movilidad, con apoyo de los sistemas de gestión adecuados, para garantizar la imparcialidad y la igualdad de oportunidades. • Utilizan las encuestas y otras fuentes objetivas de información procedente de las personas para mejorar las estrategias, los programas y los planes de gestión de aquéllas.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

3.	PERSONAS
3 a.	Identificación de Puntos Fuertes
3 a.	*Identificación de Áreas de Mejora*
3 a.	*Evidencias*

3.	PERSONAS
	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Definen las habilidades, las competencias y los niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos. • Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades. • Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y su compromiso con la organización. • Desarrollan las habilidades y competencias de las personas con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su futura movilidad y promoción. • Se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

3.	PERSONAS
3 b.	Identificación de Puntos Fuertes
3 b.	*Identificación de Áreas de Mejora*
3 b.	*Evidencias*

3.	PERSONAS
	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza. • Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, servicios públicos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos. • Crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran. • Animan a las personas a ser comunicadoras del éxito continuado de la organización. • Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

3.	PERSONAS
3 c.	Identificación de Puntos Fuertes
3 c.	*Identificación de Áreas de Mejora*
3 c.	*Evidencias*

3.	PERSONAS
	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización	
	• Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Identifican y comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo. • Comunican una clara dirección y orientación estratégica, asegurándose de que las personas comprenden la Misión, Visión, valores y objetivos de la organización. • Fomentan que las personas compartan la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización. • Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

3.	PERSONAS
3 d.	Identificación de Puntos Fuertes
3 d.	*Identificación de Áreas de Mejora*
3 d.	*Evidencias*

3.	PERSONAS
	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Gestionan adecuadamente los sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social y asuntos laborales en consonancia con unas estrategias y sistemas transparentes. • Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimientos a sus esfuerzos y logros. • Garantizan un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar. • Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento, atención y colaboración entre individuos y equipos. • Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas y de las comunidades, mercados y sectores de actuación a los que prestan servicios públicos.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

3.	PERSONAS
3 e.	Identificación de Puntos Fuertes
3 e.	*Identificación de Áreas de Mejora*
3 e.	*Evidencias*

4. ALIANZAS Y RECURSOS	
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos
4 a. Gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Segmentan aliados y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización y adoptan los mecanismos y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente. • Favorecen y establecen relaciones sostenibles con aliados y proveedores basadas en la confianza mutua, la colaboración, el respeto y la transparencia. • Se aseguran de que los aliados y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización. • Establecen y promueven la participación en redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valorar adicional para los grupos de interés. • Trabajan con sus aliados para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 a.	Identificación de Puntos Fuertes
4 a.	*Identificación de Áreas de Mejora*
4 a.	*Evidencias*

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
4 b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Implantan estrategias, mecanismos y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización, y asegurar su sostenibilidad financiera. • Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica financiera para optimizar el uso de recursos. • Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva. • Implantan procesos económico-financieros de dirección eficaz, adaptándolos a todos los niveles de la organización. • Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 b.	Identificación de Puntos Fuertes
4 b.	*Identificación de Áreas de Mejora*
4 b.	*Evidencias*

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos
4 c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Implantan estrategias, mecanismos de apoyo y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental. • Optimizan la utilización y gestión eficaz del ciclo de vida y seguridad de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales. • Miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios públicos y ciclo de vida de los productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente. • Minimizan su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales. • Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 c.	Identificación de Puntos Fuertes
4 c.	*Identificación de Áreas de Mejora*
4 c.	*Evidencias*

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
4 d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Gestionan una cartera tecnológica que apoya su estrategia general. • Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos, así como la organización. • Implican a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados. • Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento, y las capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente. • Utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 d.	Identificación de Puntos Fuertes
4 d.	*Identificación de Áreas de Mejora*
4 d.	*Evidencias*

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.
4 e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para adoptar decisiones de forma oportuna. • Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente. • Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación. • Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, garantizando, al mismo tiempo, por un lado su relevancia, exactitud, fiabilidad y, por otro, la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y los conocimientos clave. • Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora. • Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 e.	Identificación de Puntos Fuertes
4 e.	*Identificación de Áreas de Mejora*
4 e.	*Evidencias*

5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Utilizan un marco de procesos clave para implantar la estrategia de la organización. • Gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización. • Se aseguran de que los propietarios de los procesos comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos. • Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización. • Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, la innovación y la mejora.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 a.	Identificación de Puntos Fuertes
5 a.	*Identificación de Áreas de Mejora*
5 a.	*Evidencias*

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes e implican a los grupos de interés, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias. • Utilizan el análisis de la demanda, estudios del entorno y, en su caso, de mercado o sector de actuación, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios públicos. • Desarrollan su cartera de productos y servicios públicos de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales. • Diseñan su cartera de productos y servicios públicos y gestionan activamente todo su ciclo de vida de manera responsable.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 b.	Identificación de Puntos Fuertes
5 b.	*Identificación de Áreas de Mejora*
5 b.	*Evidencias*

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los actuales como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas. • Transforman los derechos, necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales. • Implantan el modelo de gestión y la propuesta de valor definiendo los aspectos diferenciadores y compromisos de calidad, los colectivos a los que se dirigen y los canales de prestación. • Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios públicos entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 c.	Identificación de Puntos Fuertes
5 c.	*Identificación de Áreas de Mejora*
5 c.	*Evidencias*

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Producen y distribuyen productos y servicios públicos que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan. • Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente. • Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima. • Gestionan productos y servicios públicos a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente. • Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 d.	Identificación de Puntos Fuertes
5 d.	*Identificación de Áreas de Mejora*
5 d.	*Evidencias*

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
5 e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran	
	Por ejemplo, las organizaciones excelentes: • Segmentan los clientes con arreglo a la estrategia de la organización y adoptan los sistemas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación. • Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización. • Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia. • Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan. • Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 e.	Identificación de Puntos Fuertes
5 e.	*Identificación de Áreas de Mejora*
5 e.	*Evidencias*

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	
	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes. En la práctica, las organizaciones excelentes: • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos. • Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
6 a. Percepciones	
	• Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, calificaciones de la organización como proveedora de servicios públicos, felicitaciones y quejas. • Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. • Las medidas pueden incluir percepciones sobre: o Reputación e imagen o Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos. o Distribución de productos y servicios públicos. o Servicio, atención y apoyo al cliente. o Fidelidad y compromiso del cliente.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 a.	Identificación de Puntos Fuertes
6 a.	*Identificación de Áreas de Mejora*
6 a.	*Evidencias*

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes. En la práctica, las organizaciones excelentes: • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos. • Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
6 b. Indicadores de rendimiento	

	• Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los clientes.
	• Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.
	• Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:
	  ○ Distribución de productos y servicios públicos.
	  ○ Servicio, atención y apoyo al cliente.
	  ○ Gestión de quejas.
	  ○ Implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, servicios públicos, procesos, etc.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 b.	Identificación de Puntos Fuertes
6 b.	*Identificación de Áreas de Mejora*
6 b.	*Evidencias*

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	
	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas. En la práctica las organizaciones excelentes: • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, las necesidades y .expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización. • Demuestran resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e .interpretan las relaciones causa-efecto que existe. • Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas, con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
7 a. Percepciones	
	• Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño. • Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. • Las medidas pueden incluir percepciones sobre: o Satisfacción, implicación y compromiso. o Motivación y delegación y asunción de responsabilidades. o Liderazgo y gestión. o Gestión de las competencias y del desempeño. o Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales. o Comunicación eficaz. o Condiciones de trabajo.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 a.	Identificación de Puntos Fuertes
7 a.	*Identificación de Áreas de Mejora*
7 a.	*Evidencias*

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas. En la práctica las organizaciones excelentes: • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, las necesidades y .expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización. • Demuestran resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e .interpretan las relaciones causa-efecto que existe. • Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas, con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
7 b. Indicadores de rendimiento	

	• Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el desempeño de las personas y predecir su impacto sobre las percepciones.
	• Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.
	• Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:
	  ○ Actividades de implicación y compromiso.
	  ○ Actividades de gestión de las competencias y del desempeño.
	  ○ Resultados de la gestión del liderazgo.
	  ○ Actividades de formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.
	  ○ Comunicación interna.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
TOTAL		

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 b.	Identificación de Puntos Fuertes
7 b.	*Identificación de Áreas de Mejora*
7 b.	*Evidencias*

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	
	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad. En la práctica, las organizaciones excelentes: • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y de sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés relevantes de la sociedad. • Demuestran resultados en la sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad, con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
8 a. Percepciones	
	• Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa o en otros medios, reuniones públicas, ONGs y agentes sociales y Administraciones Públicas. • Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y resultados de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. • Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre: o Impacto ambiental. o Imagen y reputación. o Impacto en la sociedad. o Impacto del lugar de trabajo. o Premios y cobertura en medios de comunicación.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 a.	Identificación de Puntos Fuertes
8 a.	*Identificación de Áreas de Mejora*
8 a.	*Evidencias*

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad. En la práctica, las organizaciones excelentes: • Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y de sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés relevantes de la sociedad. • Demuestran resultados en la sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
8 b. Indicadores de rendimiento	
	• Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir, y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad. • Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. • Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre: o Actividades ambientales, económicas y sociales. o Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales. o Resultados respecto a salud y seguridad. o Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 b.	Identificación de Puntos Fuertes
8 b.	*Identificación de Áreas de Mejora*
8 b.	*Evidencias*

9. RESULTADOS CLAVE	
	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación. En la práctica las organizaciones excelentes: • Desarrollan y acuerdan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia. • Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento de áreas específicas de la organización, y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación. • Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave puedan tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
9 a. Resultados Clave de la Actividad	

	• Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes serán definidos y acordados con los grupos de interés que aportan la financiación.
	• Las medidas pueden incluir:
	  ○ Resultados económico-financieros.
	  ○ Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación.
	  ○ Resultados de la gestión y control del presupuesto.
	  ○ Volumen de productos o servicios públicos clave.
	  ○ Resultados de los procesos clave.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

9.	RESULTADOS CLAVE
9 a.	Identificación de Puntos Fuertes
9 a.	*Identificación de Áreas de Mejora*
9 a.	*Evidencias*

9.	RESULTADOS CLAVE
	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación. En la práctica las organizaciones excelentes: • Desarrollan y acuerdan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia. • Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida. • Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento de áreas específicas de la organización, y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación. • Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave puedan tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen. • Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
9 b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad	

	• Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, interpretar, anticipar y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.
	• Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:
	  ○ Gestión económico-financiera y presupuestaria.
	  ○ Costes de los planes, programas y proyectos.
	  ○ Rendimiento de los procesos clave.
	  ○ Rendimiento de los aliados y proveedores.
	  ○ Tecnología, información y conocimiento.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

9.	RESULTADOS CLAVE
9 b.	Identificación de Puntos Fuertes
9 b.	*Identificación de Áreas de Mejora*
9 b.	*Evidencias*

Matriz REDER para evaluar y gestionar los Agentes Facilitadores©						
Enfoque	**Directrices**	**No se puede demostrar**	**Limitada capacidad para demostrar**	**Se puede demostrar**	**Se puede demostrar plenamente**	**Se reconoce como modelo de referencia global**
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.					
Integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.					
Despliegue		**No se puede demostrar**	**Limitada capacidad para demostrar**	**Se puede demostrar**	**Se puede demostrar plenamente**	**Se reconoce como modelo de referencia global**
Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.					
Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.					
Evaluar, Revisar y Perfeccionar		**No se puede demostrar**	**Limitada capacidad para demostrar**	**Se puede demostrar**	**Se puede demostrar plenamente**	**Se reconoce como modelo de referencia global**

Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																					
Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																					
Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																					
ESCALA		**0%**			**25%**					**50%**					**75%**					**100%**		
VALORACIÓN TOTAL		**0**	**5**	**10**	**15**	**20**	**25**	**30**	**35**	**40**	**45**	**50**	**55**	**60**	**65**	**70**	**75**	**80**	**85**	**90**	**95**	**100**

Cuadro 2: Matriz REDER para evaluar los resultados©						
Relevancia y Utilidad	**Directrices**	**No se puede demostrar**	**Limitada capacidad para demostrar**	**Se puede demostrar**	**Se puede demostrar plenamente**	**Se reconoce como modelo de referencia global**
Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes – incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.					
Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.					
Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.					
Rendimiento		**No se puede demostrar**	**Limitada capacidad para demostrar**	**Se puede demostrar**	**Se puede demostrar plenamente**	**Se reconoce como modelo de referencia global**
Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.					

Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																						
Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																						
Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.																						
ESCALA		**0%**			**25%**					**50%**					**75%**					**100%**			
VALORACIÓN TOTAL		**0**	**5**	**10**	**15**	**20**	**25**	**30**	**35**	**40**	**45**	**50**	**55**	**60**	**65**	**70**	**75**	**80**	**85**	**90**	**95**	**100**	

2.2. Informe autoevaluación CAF

MODELO PARA INFORME DE AUTOEVALUACION CAF (2013 o 2020) (formulario CAF 2020 incluido en el Anexo 2.2 en Word, disponible en la web a través del siguiente link:

https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento/certificaciones/ANEXO_2_2_MODELO_PARA_INFORME_DE_AUTOEVALUACION_CAF_CUESTIONARIO_CAF_ANEXO_v_1_1.docx.docx

El objetivo del informe final de autoevaluación es describir, en un documento que se presenta a los directivos, y demás personas de la organización, los puntos fuertes y áreas de mejora encontrados en la organización evaluada, según han sido percibidos por el equipo de autoevaluación a la vista de las evidencias presentadas y de modo consensuado.

Asimismo es el informe que se ha de presentar al "homologador", para su validación, requisito indispensable para solicitar la certificación del nivel de excelencia alcanzado con la práctica de este modelo CAF.

Además de la información descriptiva del proceso, el informe contendrá el listado de acciones de mejora derivadas de las Áreas de Mejora identificadas en la autoevaluación, Asimismo, en el informe se incluirá de forma indispensable el formulario de evaluación CAF cumplimentado, a modo de Anexo.

En los Anexos listados a continuación se encuentran los documentos que la organización deberá aportar:

Índice de Anexos

ANEXO 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (competencias y nº empleados)..... 103

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS..... 104

ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION..... 105

ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN..... 106

ANEXO 3 RESUMEN PUNTOS FUERTES POR CRITERIOS..... 107

ANEXO 4 RESUMEN ÁREAS DE MEJORA POR CRITERIOS..... 108

ANEXO 5 PUNTUACION OBTENIDA EN AUTOEVALUACIÓN..... 109

ANEXO 6 LISTADO DE ACCIONES DE MEJORA..... 111

ANEXO 7 FORMULARIO CAF 2013 (formulario CAF 2020 incluido en el Anexo 2.2 en Word).. 112

ANEXO 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (competencias y nº empleados)

Competencias /funciones	
Nº total de empleados de la organización	
Nº total de funcionarios	
Nº funcionarios Subgrupo A1	
Nº funcionarios Subgrupo A2	
Nº funcionarios Subgrupo C1	
Nº funcionarios Subgrupo C2	
Nº funcionarios Grupo E	
Nº total de efectivos de personal laboral[9]	

[9] Indicar nº efectivos por grupo profesional

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS[10]

Denominación	
Fecha de obtención	
Vigencia	
Entidad que lo concedió	
Ámbito del reconocimiento	

Denominación	
Fecha de obtención	
Vigencia	
Entidad que lo concedió	
Ámbito del reconocimiento	

[10] En materia de Calidad y Excelencia

ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION

Objeto/alcance	
Fecha inicio	
Fecha fin	
Fecha jornadas de sensibilización	
Nº de reuniones del equipo de evaluación y fechas	
Describa otros aspectos críticos respecto a al sistemática de aplicación del Modelo: -involucración de dirección -asistencias técnicas internas o externas antes/ durante el proceso)	
Comente dificultades encontradas	
Comparta lecciones aprendidas	

ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO DE TRABAJO	FORMA DE PROVISIÓN DEL PUESTO (funcionario de carrera, interino, laboral,)	NIVEL	ROL DENTRO DEL EQUIPO

ANEXO 3 RESUMEN PUNTOS FUERTES POR CRITERIOS

Resultados de la Evaluación	PUNTOS FUERTES
Qué puntos fuertes relativos a Liderazgo se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a Estrategia y Planificación se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a Personas se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a Alianzas y Recursos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a Procesos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a Resultados orientados a ciudadanos/clientes se identificaron como resultado de la evaluación	▪
Qué puntos fuertes relativos a Resultados en las Personas se identificaron como resultado de la evaluación	▪
Qué puntos fuertes relativos a Resultados de Responsabilidad Social se identificaron como resultado de la evaluación	▪
Qué puntos fuertes relativos a Resultados Clave del Rendimiento se identificaron como resultado de la evaluación	▪
Qué puntos fuertes que afecten a más de un criterio se identificaron como resultado de la Autoevaluación.	▪

ANEXO 4 RESUMEN ÁREAS DE MEJORA POR CRITERIOS[11]

Resultados de la Evaluación	Áreas de Mejora
Qué áreas de mejora relativas Liderazgo se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Estrategia y Planificación se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Personas se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a las Alianzas y Recursos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Procesos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Resultados orientados a los ciudadanos/clientes se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Resultados en las personas se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Resultados de Responsabilidad Social se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a Resultados Clave del Rendimiento se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora que afecten a más de un criterio se identificaron como resultado de la Autoevaluación.	▪

[11] Constataciones de carencias de la organización. Se redactan en negativo (Ej: “no se presentan datos…”, “no se informa…”).

ANEXO 5 PUNTUACION OBTENIDA EN AUTOEVALUACIÓN

	0-10	11-30	31-50	51-70	51-60	71-90	91-100
1.1							
1.2							
1.3							
1.4							
1. Liderazgo							
2.1							
2.2							
2.3							
2.4							
2. Estrategia y planificación							
3.1							
3.2							
3.3							
3.Personas							
4.1							
4.2							
4.3							
4.4							
4.5							
4.6							
4. Alianzas y Recursos							
5.1							
5.2							
5.3							
5. Procesos							
6.1							
6.2							
6. R. en los Ciudadanos/clientes							
7.1							
7.2							

7. R. en las Personas							
8.1							
8.2							
8. R. de Responsabilidad Social							
9.1							
9.2							
9. Resultados Clave del Rendimiento							

ANEXO 6 LISTADO DE ACCIONES DE MEJORA[12]

Áreas de Mejora	**Acciones de Mejora**
Relativas a Liderazgo	
Relativas a Estrategia y Planificación	
Relativas a Personas	
Relativas a Alianzas y Recursos	
Relativas a Procesos	
Relativas a Resultados orientados a los ciudadanos/clientes	
Relativas a Resultados en la personas	
Relativas a Resultados de Responsabilidad Social	
Relativas a Resultados clave del Rendimiento	
Que afecten a más de un criterio	

[12] Identificación de acciones para la mejora (redactadas en positivo o propositivo) derivadas de las Áreas de Mejora anteriores.

ANEXO 7 FORMULARIO CAF 2013 (formulario CAF 2020 incluido en el Anexo 2.2 en Word)

1	**LIDERAZGO**
	El líder o directivo asegura que la organización está dirigida con una misión y visión claras, y con valores fundamentales. Esto significa que desarrolla la misión (¿por qué existimos? ¿Cuál es nuestro mandato?), la visión (¿dónde queremos llegar?, ¿Cuál es nuestra meta?) y los valores (¿Qué guía nuestro comportamiento?); tres elementos necesarios para el éxito a largo plazo de la organización. Los comunican y aseguran su implantación y comprensión. Toda organización pública necesita valores para construir el marco del conjunto de sus actividades-valores en línea con su misión y visión. Pero además, es necesario prestar especial atención a los valores fundamentales de una organización del sector público. Más aún que las empresas privadas que dependen de las reglas de la economía de mercado, las organizaciones del sector público tienen que defender activamente valores como la democracia, el Estado de Derecho, el enfoque al ciudadano, la diversidad y la igualdad de género, un entorno de trabajo equitativo, la prevención de la corrupción, la responsabilidad social y la no discriminación: valores que al mismo tiempo, facilitan un modelo a seguir para el conjunto de la sociedad. Los líderes crean las condiciones para que estos valores sean asimilados.
1 .1	***Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores***
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés relevantes y a los empleados. b. Establecer un marco de valores alineado con la misión y visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. c. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia, a todos los empleados de la organización y a otros grupos de interés. d. Revisar de forma periódica la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. e. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata con dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto. f. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos. g. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo)

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

1.	**LIDERAZGO**
1.1.	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
1 .1	*Identificación de áreas de mejora*
	•
1.1.	*Evidencias*

1.	**LIDERAZGO**
	Los líderes desarrollan, implementan y monitorizan los sistemas de gestión de la organización. Una estructura organizacional adecuada, con responsabilidades claramente definidas para todos los niveles de personal, así como una gestión y unos procesos clave y de apoyo bien definidos garantizan un desempeño eficiente de la estrategia de la organización para productos, servicios y resultados. La gestión del rendimiento organizacional está basada en objetivos definidos y medibles que reflejan los productos y servicios integrados en la actividad de la organización. Los sistemas integrados de gestión del rendimiento organizacional combinan productos y servicios con recursos que facilitan una orientación basada en las evidencias racionales. Permite una revisión periódica del rendimiento y de los resultados. Los líderes son responsables de la mejora del rendimiento organizacional. Organizan con vistas al futuro los cambios necesarios para el cumplimiento de la misión. Iniciar un proceso de mejora continua es un objetivo fundamental para la gestión de la calidad. Los líderes crean el terreno para la mejora continua, asegurando una cultura abierta a la innovación y al aprendizaje.
1 .2	**Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión de procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. b. Idenficar y fijas las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. c. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los nieveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). d. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido tambien como “Balanced Scorecard”). e. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o certificación como el CAF, el EFQM o la norma ISO 9001. f. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. g. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo. h. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importantes para el éxito de una organización. i. Demostrar el compromiso de los líderes/directivos hacia la mejora continua y la innovación, promoviendo la cultura de la innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados. j. Comunicar lo que motiva las iniciativas de cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.

	0-10	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

1.	**LIDERAZGO**
1 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
1 .2	*Identificación de áreas de mejora*
1 .2	*Evidencias*

1.	**LIDERAZGO**
	Los líderes motivan y apoyan a los empleados a través de su comportamiento y de su gestión de los recursos humanos. Actuando como modelos de referencia, los líderes simbolizan los objetivos establecidos y los valores, animando a sus empleados a actuar de la misma forma. Los empleados son respaldados por los líderes para que alcancen sus objetivos, mediante la realización de su labor. Un estilo de liderazgo transparente, basado en la retroalimentación mutua, la confianza y la comunicación abierta, motiva a las personas y contribuye al éxito de la organización. Además de estos asuntos de comportamiento personal, los factores centrales para la motivación y el apoyo a los empleados pueden encontrarse en el liderazgo de la organización y el sistema de gestión. La delegación de competencias y responsabilidades, incluida la rendición de cuentas, es la base principal de la gestión para motivar a las personas. Otros factores como las oportunidades de desarrollo personal y de formación, o los sistemas de reconocimiento y recompensas favorecen también la motivación.
1 .3	**Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. b. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. c. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. d. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. e. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. f. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. g. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. h. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir las recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva i. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. j. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.

	0-10	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

1.	**LIDERAZGO**
1 .3	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
1 .3	*Identificación de áreas de mejora*
	•
1 .3	*Evidencias*

1.	**LIDERAZGO**
	Los líderes son responsables de la gestión de las relaciones con todos los grupos de interés relevantes, que tengan interés en la organización o sus actividades. Por lo tanto, los directos públicos guían y dirigen el diálogo con las autoridades políticas y otros grupos de interés. En el sector público, la dirección es la interfaz entre la organización y las autoridades políticas. Este subcriterio describe una de las mayores diferencias entre organizaciones del sector privado y público. Las organizaciones del sector público tienen que centrar sus relaciones con las autoridades públicas desde distintas perspectivas. Por un lado, los políticos pueden tener una función directiva ya que- junto con los directivos de las organizaciones del sector público formulan objetivos. En este sentido, las organizaciones del sector público, actúan como cuerpos gestionados por las autoridades políticas. Por otro lado, las autoridades políticas pueden ser en mismas otro grupo de interés con el que tratar.
1 .4	**Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Desarrollar un análisis de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización. b. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. c. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. d. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas, y llegar a acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios. e. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. f. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. g. Desarrollar y mantener alianzas y trabajo en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industria, otras autoridades públicas, etc.) h. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión. i. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios. j. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.

	0-10	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

1.	**LIDERAZGO**
1 .4	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
1 .4	*Identificación de áreas de mejora*
	•
1 .4	*Evidencias*

2.	**ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN**
	El ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar) juega un papel importante en el desarrollo y la implementación de la estrategia y planificación de una organización pública. Empieza recopilando información relevante sobre las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés relevantes, sobre productos y servicios (outputs) e impacto (outcome) y sobre la evolución del entorno externo. Esta información es indispensable para apoyar los procesos de planificación estratégica y operacional. También es fundamental para dirigir las mejoras planificadas en el desempeño de la organización. Según el método PDCA, se deben realizar revisiones periódicas, junto con los grupos de interés para monitorizar sus necesidades cambiantes y su satisfacción. La calidad de esta información y el análisis sistemático de la retroalimentación de los grupos de interés, es un prerrequisito para la calidad de los resultados previstos.
2 .1	**Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Identificar todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. b. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades, expectativas y satisfacción. c. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. d. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. e. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis DAFO, gestión de riesgos).

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
2 .1	*Identificación de áreas de mejora*
	•
2 .1	*Evidencias*
	.

2.	**ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN**
	Para una organización pública, desarrollar la estrategia significa definir objetivos estratégicos que estén alineados con las políticas públicas, las necesidades de los grupos de interés relevantes y la visión de los líderes, incluyendo información de gestión disponible, así como información sobre la evolución del entorno externo. Cuando la alta dirección fija las prioridades estratégicas y toma decisiones debe asegurarse de que existan objetivos de resultados y de impactos claros y los medios necesarios para alcanzarlos. La responsabilidad social de las organizaciones del sector público debe estar incluida en su estrategia. La planificación tiene que ser abordada de forma concienzuda y metódica para guiar al conjunto de la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos. Establecer objetivos e identificar las condiciones que deben de cumplirse para cumplir los objetivos estratégicos-basados en un profundo análisis y gestión de riesgos juega un papel importante para una implementación y seguimiento eficaces. Los indicadores y los sistemas de monitorización de resultados que serán usados en la fase de ejecución posterior tienen que ser definidos durante la planificación. Es el trabajo desarrollado durante la elaboración de estrategias y planes de acciones el que crea un marco de medición de resultados que serán evaluados en los criterios ciudadanos/consumidores (criterio 6), personas (criterio 7), responsabilidad social (criterio 8) e indicadores claves (criterio 9).
2 .2	**Desarrollar, la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (corto y medio plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. b. Involucrar a los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. c. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impactos –los efectos conseguidos en la sociedad-(outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. d. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. e. Equilibrar las tareas y recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. f. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.

	0-10	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
2 .2	*Identificación de áreas de mejora*
	•
2 .2	*Evidencias*

2.	**ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN**
	La capacidad de una organización para implementar su estrategia depende de la calidad de los planes y de los programas que detallen los objetivos y resultados esperados para cada nivel organizativo así como para los empleados. Por lo tanto, los grupos de interés relevantes y los empleados de los distintos niveles deben estar bien informados de los objetivos y metas que les competen y así garantizar una implementación eficaz y uniforme de la estrategia. La organización debe implementar la estrategia a todos los niveles de la organización. La dirección debe asegurar que los procesos, la gestión de proyectos y programas y las estructuras organizacionales están correctamente establecidas para asegurar que la implementación se hace de forma eficaz y cumpliendo con el tiempo establecido. Las organizaciones deben monitorizar la implementación de su estrategia y planificación de forma constante y crítica, ajustar las prácticas y los procesos cuando sea necesario o actualizarlas y adaptarlas si fuera preciso.
2 .3	**Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. b. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. c. Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). d. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. e. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. f. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la "producción" (productos/servicios y resultados (eficacia) y entre productos/servicios e impacto (eficiencia). g. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2 .3	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
2 .3	*Identificación de áreas de mejora*
	•
2 .3	*Evidencias*
	•

2.	**ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN**
	Un sector público eficaz tiene que innovar y cambiar sus prácticas para ocuparse de las expectativas de los ciudadanos/clientes, mejorar la calidad de los servicios y reducir costes. La innovación se puede dar de varias formas: • Implementando metodologías y procesos innovadores, ofreciendo servicios y productos, por ejemplo, fomentando la participación de los ciudadanos/clientes en el proceso de diseño y ejecución. • Con nuevos métodos de gestión de los programas de trabajo. • Introduciendo servicios o bienes innovadores con un mayor valor añadido para los ciudadanos y clientes. La fase de diseño es crucial para las decisiones a venir, para las "entregas" operativas de servicios y para la evaluación de las innovaciones en sí mismas. Una de las primeras responsabilidades de la dirección es por lo tanto de crear y comunicar una actitud abierta y de apoyo hacia las sugerencias para la mejora, provengan de donde provengan.
2 .4	**Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Crear y desarrollar una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento. b. Monitorización sistemática de los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio. c. Debatir sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes. d. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyecto, benchmarking, benchlearning, proyectos pilos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.). e. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados. f. Equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. g. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.

	0-10	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

2.	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN
2 .4	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
2 .4	*Identificación de áreas de mejora*
	•
2 .4	*Evidencias*

3.	**PERSONAS**
	Un enfoque estratégico e integral para gestionar personas, la cultura del lugar de trabajo y del entorno son una parte clave de la planificación estratégica en una organización. La gestión eficaz de los recursos humanos permite a las personas participar de forma eficaz y productiva en la misión general de la organización, en la visión y en el cumplimiento de sus objetivos. Los subcriterios evalúan si la organización alinea sus objetivos estratégicos con sus recursos humanos de forma que están identificados, desarrollados, desplegados e implementados con transparencia y que se toman en cuenta para conseguir de forma óptima. Cuestiona como la organización tiene éxito en atraer y retener personas capaces de producir y ofrecer servicios y productos acordes con los objetivos establecidos en estrategias y planes de acción, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes. Implica un análisis periódico de las necesidades actuales y futuras en recursos humanos y el desarrollo e implementación de una política de gestión de recursos humanos, con criterios objetivos relacionados con la selección, el desarrollo profesional, la promoción, la remuneración, la recompensa y la asignación de funciones de gestión.
3 .1	**Planificar, gestionar y mejorar con transparencia los Recursos Humanos, de acuerdo a la estrategia y la planificación, de forma transparente**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. b. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesaria para el futuro, así como criterios sociales, (por ejemplo: flexibilidad horaria, permisos de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad. c. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. d. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de función de gestión, con criterios objetivos. e. Apoyar una cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo). f. Utilizar perfiles de competencias y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos. g. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructuras adecuadas) h. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión.)

	0-10	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

3.	PERSONAS
3 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
3 .1	*Identificación de áreas de mejora*
	•
3 .1	*Evidencias*
	•

3.	**PERSONAS**
	Un componente importante del subcriterio 2 es evaluar como la organización identifica, desarrolla y mantiene las competencias de las personas. Cuando una organización es capaz de crear entornos de trabajo que permiten a las personas desarrollar de forma continua sus propias competencias, asumir mayores responsabilidades y tomar más iniciativas, las personas contribuyen al desarrollo del lugar de trabajo. Esto se puede conseguir, asegurando que asocian sus propios logros con los objetivos estratégicos de la organización e incluso involucrándoles en la puesta en marcha de políticas de formación, motivación y reconocimiento de las personas. En la práctica este facilitador puede condensarse en una estrategia de competencias, describiendo las necesidades de desarrollar las competencias de las personas y los métodos a aplicar (por ejemplo, aprender de otros colegas, movilidad laboral, formación.)
3 .2	**Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización. b. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas. c. En línea con la estrategia, desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o los equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes pueden retroalimentarse y compartir expectativas. d. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores. e. Liderar (guiar) y apoyar y ayudar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (*coaching*), la tutoría o la asignación de un mentor). f. Promover la movilidad interna y externa de los empleados. g. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [*e-learning*], uso de redes sociales). h. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética. i. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenidos a los compañeros, en relación con el coste de actividades, por medio de la monitorización y del análisis coste/beneficio. j. Revisar la necesidad de promover carreras profesionales para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

3.	PERSONAS
3 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
3 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
3 .2	*Evidencias*
	•

3.	**PERSONAS**
	La participación de las personas genera un entorno en el que tienen impacto en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. Implica la creación de una cultura que apoya, en la práctica, la misión, visión y valores de la organización, por ejemplo reconociendo y premiando la creatividad, las buenas ideas y el esfuerzo. Este subcriterio se centra en la capacidad de la dirección/líderes y empleados de colaborar de forma activa en el desarrollo de la organización, rompiendo con los silos organizativos mediante el diálogo, generando espacios para la creatividad, la innovación y las sugerencias para mejorar los resultados. Las personas tienen que recibir para poder desarrollar su máximo potencial. Para que las políticas de personas sean correctamente ejecutadas, los líderes y directivos de toda la organización deben demostrar que les importan los problemas y el bienestar de las personas y que promueven de forma activa una cultura de comunicación abierta y de transparencia. El compromiso de las personas se puede lograr mediante foros formales, como comités consultativos y mediante el diálogo diario (por ejemplo sobre ideas de mejora). Realizar encuestas de satisfacción y establecer el asesoramiento de los líderes para obtener una evaluación más específica del ambiente laboral y usar estos resultados para realizar mejoras son también buenas prácticas.
3 .3	**Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo. b. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)) c. Involucrar a los empleados y a sus representantes (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora. d. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución. e. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora. f. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos. g. Asegurar buenas condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo), así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación. h. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad. i. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y el bienestar.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

3.	PERSONAS
3 .3	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
3 .3	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
3 .3	*Evidencias*
	•

4. ALIANZAS Y RECURSOS

En una sociedad en cambio permanente y de complejidad creciente, las organizaciones públicas necesitan gestionar las relaciones con otras organizaciones para lograr sus objetivos estratégicos. Éstas pueden ser socios privados, no gubernamentales o públicos. Por lo tanto, las organizaciones tienen que definir quiénes son sus socios más pertinentes. Estas alianzas pueden ser de distintos tipos. Proveedores de servicios y productos, servicios externalizados, colaboraciones estrechas para un objetivo común, etc.

Para el éxito de políticas públicas en un ámbito específicos, la colaboración entre administraciones públicas de un mismo nivel institucional (por ejemplo nivel estatal) pero también entre organizaciones de distintos niveles (estatal, autonómico y local) pueden ser cruciales. Las organizaciones deben definir a qué red de política sectorial o cadena pertenecen y qué papel juegan en ellas para asegurar el éxito de

4.1 Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

a. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).

b. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.

c. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.

d. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.

e. Identificar las necesidades de alianzas público-privadas (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.

f. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.

g. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación.

h. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchamarking.

i. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
4 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
4 .1	*Evidencias*
	•

4.	**ALIANZAS Y RECURSOS**
	En el sector público, los ciudadanos/clientes tienen un papel cada vez más activo como socios. El término "ciudadano/clientes" se refiere al papel cambiante de los ciudadanos entre grupos de interés y usuario del servicio. La participación de los ciudadanos/clientes se ve con más fuerza como una palanca necesaria para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones públicas. Su retroalimentación mediante las reclamaciones, ideas y sugerencias es considerada como una aportación importante para mejorar los servicios y productos. En general, el papel de los ciudadanos/clientes puede enfocarse desde cuatro ángulos: como co-diseñadores, co-tomadores de decisiones, co-productores y co-evaluadores. Como co-diseñadores, su impacto se traduce en qué y cómo las organizaciones públicas quieren prestar un servicio para dar respuesta a una necesidad concreta. Como co-tomadores de decisiones, los ciudadanos irán adquiriendo una mayor involucración y sentimiento de pertenencia de las decisiones que les afectan. Como co-productores, los propios ciudadanos participarán en la producción y/o en el ciclo de entrega de los servicios y de su calidad y por último, pero no menos importante, como co-evaluadores los ciudadanos expresarán su opinión sobre la calidad de las políticas públicas y de los servicios recibidos. En este subcriterio, el CAF se centra en la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos y en el desarrollo de las políticas públicas, así como en la buena acogida y escucha de sus necesidades y expectativas. Las organizaciones públicas deben apoyar a los ciudadanos/clientes en estos roles si quieren que los desempeñen con eficacia.
4 .2	**Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/clientes**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.) b. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil. c. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad. d. Definir el marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiéndolas mediante los medios adecuados (por ejemplo encuestas, grupos de consulta, buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.). Analizar y tratar esta información y difundir los resultados. e. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en internet). f. Definir y acordar la manera de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción). g. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio. h. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos/clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o producir servicios ya no necesarios.

	0-10	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
4 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
4 .2	*Evidencias*
	•

4.	**ALIANZAS Y RECURSOS**
	La capacidad de las organizaciones públicas para generar recursos financieros adicionales así como su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios que quieren prestar, puede ser limitada. Aunque las organizaciones públicas tienen a menudo poco que decir sobre la asignación de recursos, preparar cuidadosamente los presupuestos, preferentemente con las autoridades financieras, es el primer paso para una gestión financiera rentable, sostenible y capaz de rendir cuentas. Para monitorizar o controlar los gastos de forma continua es necesario contar con sistemas de contabilidad detallada y de control interno. Es la base para una contabilidad de costes detallada, que demuestre la capacidad de la organización de prestar más y mejores servicios por un menor coste, y para facilitar la oportunidad de prestar servicios innovadores o introducir productos de forma más rápida.
4 .3	**Gestionar las finanzas**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa. b. Analizar los riesgos y las oportunidades de las decisiones financieras. c. Asegurar la transparencia presupuestaria y financiera. d. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costes y sistemas de control eficientes. e. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costes (por ejmplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.) f. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado. g. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis coste-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética. h. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados e impacto.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .3	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
4 .3	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
4 .3	*Evidencias*
	•

4.	**ALIANZAS Y RECURSOS**
	Es importante identificar la información y las necesidades de conocimiento de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos y prepararse para el futuro. Estos conocimientos e información necesarios, deben entrar en la organización de forma sistemática, ser compartidos por todo el personal que los necesite y permanecer en la organización cuando las personas se vayan. Los empleados deben tener fácil acceso a la información adecuada y el conocimiento necesario para realizar su trabajo de forma eficiente. La organización debe asegurarse de que comparte información crítica y conocimiento con sus socios claves y con otros grupos de interés, según las necesidades que tengan.
4 .4	**Gestionar la información y el conocimiento**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. b. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. c. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. d. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.) e. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo coaching, manuales redactados, etc.) f. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad. g. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .4	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
4 .4	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
4 .4	*Evidencias*

4.	**ALIANZAS Y RECURSOS**
	Las políticas de uso de las TIC y de otras tecnologías tienen que ser gestionadas de tal forma que apoyen los objetivos estratégicos y operativos de una forma sostenible. Cuando se gestionan de forma estratégica pueden ser una importante palanca para la mejora del rendimiento de las organizaciones del sector público y para el desarrollo de la administración electrónica. Los procesos clave pueden ser mejorados de forma sustancial si se introducen las tecnologías pertinentes de la forma adecuada. En la prestación de servicios, los servicios electrónicos pueden hacer que el servicio sea más accesible para los clientes y reducir considerablemente sus cargas administrativas. Las TIC para la administración inteligente pueden aportar soluciones para un uso más eficiente de los recursos.
4 .5	**Gestionar las tecnologías**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. b. Implementar, monitorizar y evaluar la relación coste-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. c. Asegurar un uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. d. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a, por ejemplo: la gestión de proyectos y tareas; la gestión del conocimiento; el apoyo a las actividades formativas y de mejora; la interacción con los grupos de interés y asociados; el desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. e. Definir como las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública. f. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y mejorar el servicio al cliente. g. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario. h. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .5	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
4 .5	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
4 .5	*Evidencias*

4.	**ALIANZAS Y RECURSOS**
	Las organizaciones públicas tienen que evaluar a intervalos regulares el estado de las infraestructuras de las que disponen. Las infraestructuras disponibles necesitan ser gestionadas de forma rentable y sostenible para que puedan estar al servicio de las necesidades de los clientes y ofrecer las condiciones de trabajo adecuadas a su personal. La sostenibilidad de los materiales usados en la organización y su impacto en el medioambiente son también factores críticos de éxito para este subcriterio, así como para su responsabilidad social.
4 .6	**Gestionar las instalaciones**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). b. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo espacios abiertos vs despachos individuales, oficinas móviles. c. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. d. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. e. Garantizar la adecuada accesibilidad física de os edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público) f. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación. g. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 .6	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
4 .6	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
4 .6	*Evidencias*

5.	**PROCESOS**
	Este subcriterio examina cómo los procesos soportan la estrategia y los objetivos operativos de la organización y cómo se identifican, diseñan, gestionan e innovan Es relevante para la calidad de los procesos saber cómo los gestores y las personas de las organizaciones, así como los distintos grupos de interés externos participan en el proceso de diseño, gestión e innovación y estos hechos tendrán que ser analizados cuidadosamente.
5 .1	**Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos de forma continua. b. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso.) c. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. d. Asegurar que los procesos aportan los objetivos estratégicos y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. e. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). f. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. g. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario. h. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel del servicio, etc.) i. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo en términos de eficiencia, calidad y eficacia). j. Procesos innovadores basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

5.	PROCESOS
5 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
5 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
5 .1	*Evidencias*
	•

5.	**PROCESOS**
	El subcriterio 5.2 evalúa como las organizaciones desarrollan y prestan sus servicios/productos, para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes, fomentando su participación. Diseñar basándose en el expertise y creatividad de los ciudadanos y de la sociedad civil, fomentará un sector público eficaz, eficiente y más innovador, que preste servicios públicos adecuados a un coste justo. El papel de los ciudadanos/clientes puede ser muy beneficioso para mejorar la calidad de los servicios y productos, en los siguientes tres niveles: o Involucrando a ciudadanos/clientes representativos, asociaciones o paneles ad-hoc de ciudadanos, en el diseño y evaluación de los servicios y productos de las organizaciones (co-diseño, co-evaluación) o Empoderamiento a los ciudadanos/clientes para decidir el tipo de servicios o productos a ser entregados (co-decisiones) o Colaborando con los ciudadanos/clientes en la implementación de los servicios y productos o empoderándolos para que realicen ellos mismos los servicios y productos (co-producción). o Co-producir servicios aumenta la sostenibilidad de la calidad porque la producción se vuelve co-propiedad y porque la vía de producción se hace más visible, más entendible y por lo tanto, más legítima y satisfactoria.
5 .2	**Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Identificar los outputs (servicios y productos) en los procesos nucleares. b. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo mediante encuestas, retroalimentación, focus groups, sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.). c. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización. d. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación y cambio de roles. e. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces. f. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarles sobre los cambios realizados. g. Promover la accesibilidad de la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexible, documentos en varios formatos: en papel electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, braille, tablones de noticias en formato audio, etc.) h. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y de procedimientos.

	0-10	**11-30**	**31-50**	**51-70**	**71-90**	**91-100**
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

5.	PROCESOS
5 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
5 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
5 .2	*Evidencias*
	•

5.	PROCESOS
	Este subcriterio evalúa como los procesos están coordinados dentro de la propia organización así como con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicios. La eficiencia de las organizaciones públicas depende muy a menudo de la forma de colaborar con otras organizaciones públicas, con las que forma algo así como una cadena de prestadores de servicios, orientadas a un resultado común. Procesos multidisciplinarios son comunes en la administración pública. Es vital integrar con éxito la gestión de dichos procesos, ya que la eficacia y eficiencia de estos procesos depende de esta integración.
5 .3	**Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Definir la cadena de prestación de servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece. b. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público. c. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos. d. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales. e. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas. f. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades). g. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos, salir de los compartimentos estancos, coordinar los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de para diferentes unidades).

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PLANIFICAR						
DESARROLLAR						
CONTROLAR						
ACTUAR						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

5.	PROCESOS
5 .3	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
5 .3	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
5 .3	*Evidencias*
	•

6.	**RESULTADOS EN LOS CLIENTES**
	La medición directa de la satisfacción o percepción de los ciudadanos y clientes es de vital importancia. Medir la percepción de los ciudadanos y clientes significa preguntarles directamente y obtener una retroalimentación directa, así como información sobre distintos aspectos del desempeño de la organización. Siguiendo el principio de gestión basada en las pruebas, no nos encontramos con una organización que supone cual es el nivel de satisfacción de sus ciudadanos/clientes, sino que cuenta con información objetiva, facilitada directamente por los propios ciudadanos/clientes. En la mayoría de los casos, esto se hace mediante encuestas a clientes o ciudadanos. Aunque también se usan herramientas complementarias como los grupos focales o paneles de consumidores. Este subcriterio evalúa si la organización realiza estas mediciones y si enseña los resultados de las mismas.
6 .1	**Mediciones de la percepción**
	Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a: a. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas, etc.) b. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. c. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, coste de los servicios, etc.) d. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.) e. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimento de los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los clientes/ciudadanos, enfoque medioambiental, etc.) f. La diferenciación de los servicios de la organización en relación las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.) g. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura adecuada al grupo de interés, etc. h. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos. i. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización. j. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS						
OBJETIVOS						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
6 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
6 .1	*Evidencias*
	•

6.	**RESULTADOS EN LOS CLIENTES**
	Además de la medición directa de la percepción de los ciudadanos/clientes, la calidad de los servicios prestados a ciudadanos y clientes puede ser medida por indicadores internos. En este caso, se usan indicadores de medición de resultados de la gestión interna (por ejemplo: tiempo empleado, tiempo de espera, número de reclamaciones, etc.). Gracias a estas mediciones, se pueden extraer enseñanzas sobre la calidad en la prestación del servicio. El CAF da una visión general de ejemplos de indicadores internos para medir los resultados con el fin de cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos.
6 .2	**Mediciones de resultados**
	Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a: **Resultados en relación con la participación** a. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. b. Sugerencias recibidas e implementadas. c. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. d. Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. e. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. **Resultados de accesibilidad de la organización** a. Horarios de atención de los diferentes servicios (Departamentos). b. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. c. Coste de los servicios. d. Disponibilidad de información acerca de las responsabilidades de gestión de los distintos servicios. **Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos** a. Número de canales de información y su eficiencia. b. Disponibilidad y precisión de la información. c. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y resultados de la organización. d. Número de actuaciones del Defensor del Pueblo. e. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información. **Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios:** a. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. b. Número de ficheros devueltos con errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. c. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales.)

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS						
OBJETIVOS						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
6 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
6 .2	*Evidencias*
	•

7.	**RESULTADOS EN LAS PERSONAS**
	Este subcriterio evalúa si las personas perciben a la organización como un lugar de trabajo atractivo y si están motivadas para hacer lo mejor para la organización en su trabajo diario. Toda organización del sector público debe medir sistemáticamente la percepción de su personal sobre la organización y sobre los productos y servicios que presta.
7 .1	**Mediciones de percepción**
	Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a: **Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:** a. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). b. Involucración de las personas de la organización en el proceso de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. c. Participación de las personas en las actividades de mejora. d. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un comportamiento ético. e. Mecanismos de consulta y diálogo. f. La responsabilidad social de la organización **Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:** a. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RR.HH., etc.) y de comunicar sobre ello. b. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. c. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. d. La extensión y la calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. e. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. **Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:** a. El ambiente de trabajo (por ejemplo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.) b. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud.) c. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. d. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. **Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:** a. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. b. Motivación y empoderamiento c. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS						
OBJETIVOS						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
7 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
7 .1	*Evidencias*
	• .

7.	**RESULTADOS EN LAS PERSONAS**
	Las mediciones del desempeño se componen de indicadores de rendimiento internos relacionados con las personas, que permiten a la organización medir los resultados alcanzados en cuanto al comportamiento global de las personas, su desempeño, desarrollo de competencias, su motivación y su nivel de involucración en la organización. Dichos resultados suelen incluir mediciones internas del comportamiento de las personas en la práctica (por ejemplo, baja por enfermedad, rotación de personas, número de quejas del personal, número de propuestas de innovación, etc.)
7 .2	**Mediciones de desempeño**
	Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a: a. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación de personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.) b. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos) c. Indicadores en relación con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones). d. Nivel de involucración en la mejora de las actividades. e. Nivel de uso de las tecnologías de la información y de la comunicación. f. Indicadores en relación con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas). g. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo, número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/cliente, número de quejas de ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.) h. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos. i. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo posible conflicto de interés). j. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS						
OBJETIVOS						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
7 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
7 .2	*Evidencias*

8.	**RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**
	Las mediciones de percepción se centran en la percepción de la comunidad de la actuación de la organización a nivel local, nacional o internacional. Esta percepción puede ser obtenida a través de diferentes fuentes, incluyendo encuestas, informes de prensa, reuniones públicas ONG, Organizaciones Cívicas de Servicio, retroalimentación directa de grupos de interés y del vecindario, etc. La percepción nos indica la eficacia de las estrategias sociales y medioambientales. Incluye el punto de vista sobre la transparencia, el impacto sobre la calidad de vida y la calidad democrática, la visión sobre el comportamiento ético para apoyar a los ciudadanos, los resultados sobre temas medioambientales, etc.
8 .1	**Mediciones de percepción**
	Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a: a. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo educación sanitaria, apoyo de actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. b. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). c. Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional o internacional (por ejemplo creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreteras públicas o de transporte público que sirven a los actores económicos existentes.) d. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejmplo, percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo del uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.) e. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, producción de energía renovable, etc.) f. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, recional, nacional e internacional (por ejmplo conferencias consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad.) g. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia del servicio, etc.) h. Percepción de participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales, a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc. i. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS						
OBJETIVOS						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
8 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
8 .1	*Evidencias*
	•

8.	**RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**
	Las mediciones del rendimiento organizacional se centran en las medidas utilizadas por la organización para monitorizar, entender, predecir y mejorar sun rendimiento en responsabilidad social. Estas mediciones deben dar una indicación clara de la eficacia de los enfoques de la organización en temas sociales. Pueden incluir el comportamiento ético, las iniciativas y los resultados de la prevención de riesgos para la salud, las iniciativas para el intercambio de conocimientos, las iniciativas para la conservación de recursos, la reducción del impacto medioambiental, etc.
8 .2	**Mediciones del rendimiento organizacional**
	Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a: a. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruidos, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.) b. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. c. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenido, etc.) d. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo estimación del precio de coste de la ayuda, número de beneficiarios, etc.) e. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad y de integración y aceptación de las minorías étnicas y de personas en situación de desventaja (por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas). f. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. g. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados. h. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales). i. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, ayuda para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación coste/calidad de estos programas). j. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informa de sostenibilidad). .

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS						
OBJETIVOS						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
8 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
8 .2	*Evidencias*

9.	**RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO**
	Los resultados externos permiten medir la eficacia de la estrategia de la organización en cuanto a su capacidad de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés externos, alineados con la misión y visión organizacional. Cualquier organización del sector público debe evaluar hasta que punto logra cumplir con sus objetivos claves de actividad, tal y como están definidos en su plan estratégico en términos de outputs (servicios y productos) y outcomes (impacto de las principales actividades de la organización en los grupos de interés externos y en la sociedad) con el fin de poder mejorar su
9 .1	**Resultados externos: resultados e impacto a conseguir**
	Estas medidas son los resultados clave definidos por la organización y acordados en su política y estrategia: a. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos) b. Resultados en términos de otucome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.) c. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. d. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. e. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados e impacto. f. Resultados del benchamarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcomes. g. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS						
OBJETIVOS						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

9.	RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO
9 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
9 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
9 .1	*Evidencias*
	•

9.	**RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO**
	Los resultados internos están relacionados con la eficiencia, eficacia de los procesos internos y las mediciones económicas del funcionamiento de la organización. Se fijan en los procesos de gestión (por ejemplo productividad, eficacia o ineficacia de coste), rendimiento financiero (uso eficiente de los recursos financieros, cumplimiento presupuestario), el uso eficiente de los recursos (alianzas, información, tecnologías, etc.), la capacidad de involucrar a los grupos de interés en la organización y los resultados de las inspecciones y auditorías internas.
9.2	**Resultados internos: nivel de eficiencia**
	Según los fines de la organización, los indicadores clave del rendimiento pueden hacer referencia a medidas: a. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. b. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponible, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output). c. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. d. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). e. Eficacia de las alianzas (por ejemplo grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.) f. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora la calidad de la prestación de servicios (por ejemplo reduciendo costes, el uso del papel, trabajando de forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.) g. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. h. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificación de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.) i. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. j. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera. k. Eficiencia de costes (impactos logrados al menor coste posible.) .

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS						
OBJETIVOS						
PUNTUACIÓN TOTAL SUBCRITERIO						

9.	RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO
9 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
9 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
9 .2	*Evidencias*
	•

2.3. Informe autoevaluación EVAM

MODELO PARA INFORME DE AUTOEVALUACION EVAM

El objetivo del informe final de autoevaluación es describir, en un documento que se presenta a los directivos, y demás personas de la organización, los puntos fuertes y áreas de mejora encontrados en la organización evaluada, según han sido percibidos por el equipo de autoevaluación a la vista de las evidencias presentadas y de modo consensuado.

Asimismo es el informe que se ha de presentar al "homologador", para su validación, requisito indispensable para solicitar la certificación del nivel de excelencia alcanzado con la práctica de este modelo EVAM.

Además de la información descriptiva del proceso, el informe contendrá el listado de acciones de mejora derivadas de las Áreas de Mejora identificadas en la autoevaluación, que se incluirán en el Plan de Mejora posterior. Asimismo, en el informe se incluirá de forma indispensable el cuestionario de evaluación EVAM cumplimentado, a modo de Anexo.

En los Anexos listados a continuación se encuentran los documentos que la organización deberá documentar:

Índice de Anexos

ANEXO 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (competencias y nº empleados)..... 169

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS..... 170

ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION..... 171

ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN..... 172

ANEXO 3 RESUMEN PUNTOS FUERTES POR EJES..... 173

ANEXO 4 RESUMEN ÁREAS DE MEJORA POR EJES..... 174

ANEXO 5 PUNTUACION OBTENIDA EN AUTOEVALUACIÓN..... 175

ANEXO 6 LISTADO DE ACCIONES DE MEJORA..... 176

ANEXO 7 CUESTIONARIO EVAM..... 177

ANEXO 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (competencias y nº empleados)

Competencias /Funciones	
Nº total de empleados de la organización	
Nº total de funcionarios	
Nº funcionarios Subgrupo A1	
Nº funcionarios Subgrupo A2	
Nº funcionarios Subgrupo C1	
Nº funcionarios Subgrupo C2	
Nº funcionarios Grupo E	
Nº total de efectivos de Personal laboral[13]	

[13] Indicar nº efectivos por grupo profesional

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS[14]

Denominación	
Fecha de obtención	
Vigencia	
Entidad que lo concedió	
Ámbito del reconocimiento	

Denominación	
Fecha de obtención	
Vigencia	
Entidad que lo concedió	
Ámbito del reconocimiento	

[14] En materia de Calidad y Excelencia

ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION

Objeto/alcance	
Fecha inicio	
Fecha fin	
Fecha jornadas de sensibilización	
Nº de reuniones del equipo de evaluación y fechas	
Describa otros aspectos críticos respecto a al sistemática de aplicación del Modelo: -involucración de dirección -asistencias técnicas internas o externas antes/ durante el proceso)	
Comente dificultades encontradas	
Comparta lecciones aprendidas	

ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN

NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO DE TRABAJO	FORMA DE PROVISIÓN DEL PUESTO (funcionario de carrera, interino, laboral,)	NIVEL	ROL DENTRO DEL EQUIPO

ANEXO 3 RESUMEN PUNTOS FUERTES POR EJES

Resultados de la Evaluación	PUNTOS FUERTES
Qué puntos fuertes relativos a la Política y Estrategia a través del liderazgo se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a los Procesos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a las Personas se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a las Alianzas y Recursos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué puntos fuertes relativos a los Resultados se identificaron como resultado de la evaluación.	▪ Resultados en los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios ▪ ▪ Resultados en las Personas ▪ ▪ Resultados Clave ▪
Qué puntos fuertes que afecten a más de un eje se identificaron como resultado de la Autoevaluación.	▪

ANEXO 4 RESUMEN ÁREAS DE MEJORA POR EJES[15]

Resultados de la Evaluación	Áreas de Mejora
Qué áreas de mejora relativas a la Política y Estrategia a través del liderazgo se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a los Procesos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a las Personas se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a las Alianzas y Recursos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a los Resultados se identificaron como resultado de la evaluación.	▪ Resultados en los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios ▪ ▪ Resultados en las Personas ▪ ▪ Resultados Clave ▪
Qué áreas de mejora que afecten a más de un eje se identificaron como resultado de la Autoevaluación.	▪

[15] Constataciones de carencias de la organización. Se redactan en negativo (Ej: “no se presentan datos…”, “no se informa…”).

ANEXO 5 PUNTUACION OBTENIDA EN AUTOEVALUACIÓN

	EJE 1		EJE 2		EJE 3		EJE 4		EJE 5	
Cuestión	1.a.1		2.a.1		3.a.1		4.a.1		5.a.1	
	1.a.2		2.a.2		3.a.2		4.a.2		5.a.2	
	1.a.3		2.a.3		3.a.3		4.b.1		5.b.1	
	1.a.4		2.b.1.		3.b.1		4.c.1		5.b.2	
	1.b.1		2.c.1				4.c.2		5.c.1	
	1.b.2		2.c.2				4.c.3		5.c.2	
			2.c.3				4.d.1			
			2.d.1				4.e.1			
			2.d.2							
			2.d.3							
TOTALES										
	÷6		÷10		÷4		÷8		÷6	
VALORACION FINAL EJE										

ANEXO 6 LISTADO DE ACCIONES DE MEJORA[16]

Áreas de Mejora	**Acciones de Mejora**
Relativas a la Política y Estrategia	
Relativas a los Procesos	
Relativas a las Personas	
Relativas a las Alianzas y Recursos	
Relativas a los Resultados Resultados en los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios Resultados en las Personas Resultados Clave	
Que afecten a más de un eje	

[16] Identificación de acciones para la mejora (redactadas en positivo o propositivo) derivadas de las Áreas de Mejora anteriores.

ANEXO 7 CUESTIONARIO EVAM

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		
Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
1. La organización ha identificado quiénes son los directivos/responsables de la misma y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad		

QUÉ/POR QUÉ

VERIFICAR SI:

- **Se sigue una lógica clara.**
- **Se han definido los procesos**
- **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés**
- **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		
Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
2. Los directivos/ responsables establecen objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la Misión y la Visión de la organización		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		
Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
3. Los directivos/ responsables traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y proyectos.		

QUÉ/POR QUÉ:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.** ▪ **Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.** ▪ **Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		
Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
4. Los directivos/ responsables desarrollan, revisan y actualizan la política y estrategia de manera coherente con la Misión y Visión de la organización.		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- **Se sigue una lógica clara.**
- **Se han definido los procesos**
- **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés**
- **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		
Aspecto. 1 b. La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Se identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.** ▪ **Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.** ▪ **Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		
Aspecto. 1 b. La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
2. Se desarrollan canales internos para comunicar los objetivos, planes y tareas de la organización y sistemas para la realizar el seguimiento y verificación del grado de cumplimiento.		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.** ▪ **Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.** ▪ **Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	ÁREAS DE MEJORA
1. Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados.		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	ÁREAS DE MEJORA
2. En todos los procesos se han desplegado los objetivos e indicadores		

CÓMO/DÓNDE:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN:
VERIFICAR SI: ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.** ▪ **Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.** ▪ **Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
3. Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos.		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- **Se sigue una lógica clara.**
- **Se han definido los procesos**
- **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés**
- **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 b. Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Se implica a los clientes/ciudadanos/usuarios en el diseño y mejora de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda, análisis del sistema de Q/S, encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible.		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- **Se sigue una lógica clara.**
- **Se han definido los procesos**
- **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés**
- **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Existe un proceso para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios información apropiada y fiable (ejemplo: a través de Carta de Servicios, página Web, etc.)		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- **Se sigue una lógica clara.**
- **Se han definido los procesos**
- **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés**
- **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
2. Existe un proceso para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- **Se sigue una lógica clara.**
- **Se han definido los procesos**
- **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés**
- **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
3. Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas.		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
4. El nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora		

EVALUACIÓN Y REVISIÓN:

VERIFICAR SI:

- **Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.**
- **Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.**
- **Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	ÁREAS DE MEJORA
1. Los resultados de los indicadores de rendimiento de los procesos y de las percepciones de los clientes/ciudadanos/usuarios del servicio se analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos.		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
2. Se garantiza que las personas de la organización reciben la formación e información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.** ▪ **Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.** ▪ **Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 3. PERSONAS		
Aspecto. 3 a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Hay un desarrollo propio de la política de Recursos Humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- **Se sigue una lógica clara.**
- **Se han definido los procesos**
- **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés**
- **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 3. PERSONAS		
Aspecto. 3 a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
2. Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de Recursos Humanos.		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 3. PERSONAS		
Aspecto. 3 a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
3. Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical ascendente y descendente.		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 3. PERSONAS		
Aspecto. 3 b. Identificación, desarrollo y mantenimiento de conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	ÁREAS DE MEJORA
1. Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.** ▪ **Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.** ▪ **Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 a. Gestión de las alianzas externas y de los proveedores		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Conforme a la política, estrategia, la Misión y los procesos de la organización se identifican a los proveedores y aliados estratégicos.		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- **Se sigue una lógica clara.**
- **Se han definido los procesos**
- **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés**
- **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 a. Gestión de las alianzas externas y de los proveedores		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
2. Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 b. Gestión Presupuestaria		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Las partidas presupuestarias de gasto deben estar vinculadas al correcto despliegue de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Para minimizar el impacto negativo de la organización en la comunidad y en los empleados (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene) se gestionan los residuos, contaminación acústica, emisiones, etc.		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
2. Se realiza un plan de adecuación de los espacios y equipos de la organización		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- **Se sigue una lógica clara.**
- **Se han definido los procesos**
- **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés**
- **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
3. Se evalúa el grado de implantación de la normativa de seguridad e higiene laboral		

EVALUACIÓN Y REVISIÓN:

VERIFICAR SI:

- **Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.**
- **Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.**
- **Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 d. Gestión de la Tecnología		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos.		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- **Se sigue una lógica clara.**
- **Se han definido los procesos**
- **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés**
- **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 e. Gestión de la Información y del Conocimiento		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información)		

QUÉ/POR QUÉ:	CÓMO/DÓNDE:
VERIFICAR SI: ▪ **Se sigue una lógica clara.** ▪ **Se han definido los procesos** ▪ **Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés** ▪ **Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.** ▪ **La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 5. RESULTADOS		
Aspecto. 5 a. Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Existen medidas de percepción de los clientes/ciudadanos/usuarios respecto a los servicios prestados y muestras resultados buenos		

SE REALIZAN MEDICIONES:	RELEVANCIA DE LOS DATOS MEDIDOS:
VERIFICAR SI: ▪ **El rendimiento es bueno y sostenido** ▪ **Los objetivos se alcanzan** ▪ **Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 5. RESULTADOS		
Aspecto. 5 a. Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
2. Existen indicadores internos de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y muestras resultados buenos		

SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES **VERIFICAR SI:** ▪ **El rendimiento es bueno y sostenido** ▪ **Los objetivos se alcanzan** ▪ **Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos**	RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS: **VERIFICAR SI:** ▪ **Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 5. RESULTADOS		
Aspecto. 5 b. Resultados en las Personas		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Existen medidas de percepción de las personas de la organización respecto, entre otros, a los mecanismos de reconocimiento y motivación y muestras resultado buenos.		

SE REALIZAN MEDICIONES:	RELEVANCIA DE LOS DATOS MEDIDOS:
VERIFICAR SI: ▪ **El rendimiento es bueno y sostenido** ▪ **Los objetivos se alcanzan** ▪ **Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 5. RESULTADOS		
Aspecto. 5 b. Resultados en las Personas		
CUESTION	**PUNTOS FUERTES**	**ÁREAS DE MEJORA**
2. Existen indicadores en relación con el rendimiento, participación, desarrollo de las capacidades de los Recursos Humanos de la organización y muestran resultados buenos.		

SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES **VERIFICAR SI:** ▪ **El rendimiento es bueno y sostenido** ▪ **Los objetivos se alcanzan** ▪ **Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos**	RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS: **VERIFICAR SI:** ▪ **Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 5. RESULTADOS		
Aspecto. 5 c. Resultados clave		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	**ÁREAS DE MEJORA**
1. Existen indicadores de rendimiento de los procesos internos de la organización y, en su caso, de rendimiento financiero y muestran resultados buenos.		

SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES	RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS
VERIFICAR SI: ▪ **El rendimiento es bueno y sostenido** ▪ **Los objetivos se alcanzan** ▪ **Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos**	**VERIFICAR SI:** ▪ **Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.**

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIA		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Anexo 3. Modelos para los informes de validación de los registros de la autoevaluación por parte del homologador

3.1.Modelo informe validador EFQM

ANEXO 3.1

MODELO DE INFORME DE VALIDACIÓN POR PARTE DEL HOMOLOGADOR DE LOS REGISTROS DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA CON MODELO EFQM DE EXCELENCIA 2013

D./ D.ª .....,
Licenciatario/a autorizado del Modelo EFQM de Excelencia, con Nº de licencia .....
Con puesto de trabajo *(indicar cargo desempeñado)*…… **destinado en**

- ☐ **Administración Pública** *(indicar denominación de la Administración: Ministerio, Consejería, Ayuntamiento, Universidad, organización, etc.)*……, **en la unidad** *(Inspección General de servicios o unidad análoga del Departamento)*…….. ,
- ☐ **Empresa** *(indicar denominación de la empresa)*…..... ,
  en el departamento *(indicar denominación del departamento)*……

DECLARACIÓN RESPONSABLE

☐ Declaro no haber participado, mediante asistencia técnica u otra actividad de asesoramiento, en el proceso de autoevaluación que ahora procedo a validar

MANIFIESTA

A la vista de los registros de la autoevaluación efectuada por *(denominación de la organización solicitante y ámbito administrativo)*……
....., **durante** *(período de realización)* **y que finalizó el** *(fecha de la autoevaluación)* ....., **conforme al modelo EFQM de Excelencia, considera válida la autoevaluación realizada, homologando una puntuación de**..... *(puntuación obtenida en la autoevaluación, no un rango)* **puntos**.

Motivación (*resumen de las evidencias analizadas que justifican la puntuación homologada, por criterio)*

CRITERIO 1:

CRITERIO 2:

CRITERIO 3:

CRITERIO 4:

CRITERIO 5:

CRITERIO 6:

CRITERIO 7:

CRITERIO 8:

CRITERIO 9:

En ……, a ..... de ..... de .....

Fdo. Electrónicamente

3.2. Modelo informe validador CAF/EVAM

ANEXO 3.2

MODELO DE INFORME DE VALIDACIÓN POR PARTE DEL HOMOLOGADOR DE LOS REGISTROS DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA CON MODELO CAF 2013 o 2020 O MODELO EVAM

D./ D.ª .....,
Con puesto de trabajo *(indicar cargo desempeñado)*…… **destinado en la Administración Pública** *(indicar denominación de la Administración: Ministerio, Consejería, Ayuntamiento, organización, etc.)*……, **en la unidad** *(Inspección General de Servicios o unidad análoga)*……

DECLARACIÓN RESPONSABLE

☐ Declaro no haber participado, mediante asistencia técnica u otra actividad de asesoramiento, en el proceso de autoevaluación que ahora procedo a validar

MANIFIESTA

A la vista de los registros de la autoevaluación efectuada por *(denominación de la organización solicitante y ámbito administrativo)*…… .....,
durante *(período de realización)* ……**y que finalizó el** *(fecha del informe de autoevaluación)* ....., **conforme al modelo:**

☐ **CAF** ☐ **EVAM**.

considera válida la autoevaluación realizada, homologando una puntuación de..... *(puntuación obtenida en la autoevaluación, no un rango)* **puntos**.

Motivación (*resumen de las evidencias analizadas que justifican la puntuación homologada, por criterio/eje)*
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
En……, a..... de..... de.....

Fdo. Electrónicamente

Anexo 4. Documentación de apoyo para Memoria EFQM/CAF (Certificación y Premio Excelencia)

4.1. Especificaciones de las Memorias

ANEXO 4.1

Especificaciones de la Memoria para solicitar la certificación del nivel de excelencia EFQM o CAF y optar al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública XIV edición

1. Contenido y páginas.

1.1 En caso de presentar una memoria clásica (Modelo EFQM 2013 o CAF 2013 o 2020):

– La totalidad del documento no deberá superar las 76 páginas, además de la portada.

– Portada (una página): Nombre de la organización y acrónimo reconocido (en su caso).

– Índice general de contenidos (una página).

– Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica, proceso hacia la excelencia y principales servicios (máximo cuatro páginas).

– Cuerpo del documento, describiendo el funcionamiento de la organización según todos y cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM («formato clásico», máximo 70 páginas) o del Modelo CAF.

– No se tendrán en cuenta a la hora de su evaluación las páginas que excedan de las indicadas para este apartado.

– Anexo: Relación de siglas y acrónimos empleados.

1.2 En caso de presentar una memoria conceptual (Modelo EFQM 2013):

– La totalidad del documento no deberá superar las 35 páginas además de la portada, índice y relación de acrónimos o siglas.

– Índice general de contenidos (una página).

– Información clave (seis páginas).

– Agentes Facilitadores (quince páginas).

– Resultados (catorce páginas).

– Se podrá incluir un anexo, con documentación original de la organización en formato «.pdf» al final de la memoria que no podrá exceder de las 50 páginas, además de la portada.

1.3 En ambos casos la memoria deberá reflejar los resultados de la gestión correspondiente, al menos, a los cuatro últimos años y, entre ellos, la gestión de la organización en los correspondientes a 2019 y 2020.

2. Configuración.

La Memoria se confeccionará en soporte electrónico. Este soporte electrónico contendrá la Memoria en archivo «.pdf» («Acrobat») y tendrá un tamaño máximo de 10 Mb.

Además debe:

- Tener las páginas numeradas.
- Cumplimentarse en letra tamaño 11, interlineado sencillo, margen “normal” (diseño Word)
- Mantener la estructura de los cuadros y márgenes que se ofrecen.

3. Presentación y soporte.

La Memoria se adjuntará a la solicitud, a través de la sede electrónica

https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/index/categoria/50

4. Elementos de apoyo.

Para facilitar la redacción de la Memoria, a continuación se incluyen las orientaciones para la elaboración de la misma (Anexo 4.2).

4.2 Orientaciones para la elaboración de las Memorias

ANEXO 4.2

Orientaciones para la elaboración de las memorias EFQM/CAF

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 217

2.1. Liderar y delegar eficazmente 217

2.2. Tener la formación adecuada en autoevaluación y en los modelos EFQM o CAF. 218

3. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: ASPECTOS GENERALES 220

3.1. Seguir las instrucciones de la convocatoria 220

3.2. Presentar la organización 220

3.3. Consultar el Modelo EFQM o CAF y el esquema lógico REDER 221

3.4. Comenzar el análisis de la realidad de la organización en función de los aspectos o áreas del Modelo 221

3.5. Precisar y cuidar el lenguaje 221

3.6. Mostrar hechos y datos 223

3.7. Presentar comparaciones 223

3.8. Usar clara y eficazmente los gráficos 223

3.9. Utilizar referencias cruzadas entre criterios y subcriterios 224

3.10. Distribuir adecuadamente los apartados de la memoria 224

3.11. Tener en cuenta a los lectores de la memoria 225

3.12. Prever un tiempo para la revisión, una vez finalizada la redacción 226

4. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: EL ESQUEMA LÓGICO REDER 228

4.1. Criterios Agentes-Facilitadores 229

4.2. Criterios Resultados 230

5. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: LOS CRITERIOS AGENTES FACILITADORES. 231

5.1. Hacer patente el método de trabajo 231

5.2. Documentar evidencias 232

5.3. Documentar revisiones 232

5.4. Mostrar la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados 232

5.5. Otras sugerencias genéricas para facilitar la redacción del apartado sobre agentes facilitadores 234

Enfoque 234

Despliegue 235

Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento 235

6. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: LOS CRITERIOS RESULTADOS. 236

6.1. Mostrar datos en el tiempo para poder detectar tendencias 236

6.2. Mostrar datos de percepciones y señalar cómo se obtienen 236

6.3. Explicar los objetivos 236

6.4. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos 237

6.5. Compararse con organizaciones externas 237

6.6. Establecer relaciones con los agentes y con las mejoras 237

6.7. Informar sobre todos los logros obtenidos y mostrar su pertinencia 237

6.8. Datos confidenciales 238

6.9. Otras sugerencias genéricas para facilitar la redacción del apartado sobre Resultados 239

Resultados 239

Ámbitos en los que se obtienen resultados 239

7. LA VISITA A LA ORGANIZACIÓN 240

7.1. Preparación de la visita 240

7.2. ¿Cómo se desarrolla una visita? 240

7.3. Reglas básicas de la visita 241

7.4. Documentación 241

7.5. Comunicación 241

1. INTRODUCCIÓN

La finalidad de este documento es ayudar a la elaboración de la memoria a las organizaciones que hayan decidido solicitar la certificación del nivel de excelencia conforme a los modelos EFQM o CAF y/o presentarse al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública XIV edición.

Aunque las órdenes de bases y de convocatoria se encuentran en la página web: https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica.html, puede solicitarse cualquier otra información que se precise referente a esta convocatoria a través del correo electrónico *calidad.reconocimiento@correo.gob.es*

El contenido de este documento no tiene carácter prescriptivo, por lo que puede interpretarse y adaptarse a las peculiaridades y necesidades de cada organización pública.

Con este documento se trata de que todo órgano, organismo o unidad administrativa de la Administración General del Estado, de las administraciones de las Comunidades Autónomas, y de las entidades que integran la Administración Local y de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, así como los organismos y entidades de derecho público dependientes y vinculados a todas ellas, y las Universidades Públicas –exceptuando por tanto aquellas organizaciones que revistan forma jurídico-privada-, cualesquiera que sean su rango, tamaño y actividades, disponga de una guía orientativa que le facilite la labor de redacción de la memoria descriptiva a la que se refieren las bases de la convocatoria.

2. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: CUESTIONES PRELIMINARES

El primer paso después de decidir que la organización solicitará la certificación del nivel de excelencia o se presentará al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública es comunicarlo a todo el personal implicado, por lo que debe valorarse el alcance de la información y la forma de hacerlo.

La decisión de elaborar la memoria correspondiente lógicamente despertará expectativas, por lo que resulta necesario aclarar los objetivos de la presentación y, en especial, su incardinación en un proceso más amplio de autoevaluación y mejora continua.

La autoevaluación, necesaria para la elaboración de la memoria, conducirá a conocer todos los aspectos que integran la gestión de la organización. Por lo tanto, una comunicación adecuada acerca de lo que se espera de las personas de la organización y de cada uno de los colaboradores facilitará la obtención de las pruebas o evidencias que deberá reflejar la memoria.

2.1. Liderar y delegar eficazmente

Los directivos deben convertirse en líderes y promotores de la iniciativa. En este sentido, para coordinar e impulsar las actividades que hayan de reflejarse en la memoria, deberá nombrarse un responsable que dependa o reporte directamente al titular de la organización de que se trate (Presidente, Director General, Subdirector General, Subdelegado del Gobierno, Director Provincial, Alcalde, Subdelegado de Defensa, etc.).

Para asegurar que a estas actividades se les da la prioridad necesaria, se constituirá un equipo de promotores formado por directivos o cuadros de la organización, ya que su participación allanará las dificultades que puedan producirse.

Dentro del marco temporal establecido por la Orden de convocatoria, hay que fijar plazos realistas de acuerdo con las fechas establecidas en la misma para adaptar el esfuerzo a las actividades propias de la organización.

Debe, asimismo, establecerse un plan de recogida de la información necesaria para la elaboración de la memoria, asignando responsabilidades y plazos de entrega de la citada información al equipo encargado de la elaboración. Se definirán los criterios de selección de la información, teniendo en cuenta las mejores prácticas constatadas, los datos que evidencien innovación, creatividad y progreso, los elementos más representativos de la cultura organizativa, así como las mediciones y resultados más relevantes.

El responsable global no tiene por qué ser necesariamente quien redacte la memoria, pero el hecho de asignar ambas funciones a una misma persona supone un ejercicio de coherencia que favorecerá la confección de un documento que exprese fielmente el estado de situación de su organización con respecto al Modelo EFQM 2013 de Excelencia en su interpretación para las Administraciones Públicas o al Modelo CAF 2013 o 2020. La memoria debe describir lo que se hace en una organización de tal manera que las personas que trabajan en ella se reconozcan plenamente en lo relatado. La memoria debe mostrar una imagen fiel de la organización.

El esquema descrito está pensado para la organización que se presenta por primera vez a la convocatoria del Reconocimiento. Si la organización ya ha concurrido a procesos análogos (certificación o premios), lo lógico es que las funciones indicadas las desempeñe el responsable de calidad de la organización o, en su defecto, el directivo que, por su perfil y cometido, se estime más adecuado para ello.

En cualquier caso, si una organización decide realizar el serio esfuerzo que supone presentarse al Premio, el directivo máximo deberá estar visiblemente involucrado en la iniciativa. Él mismo, o quien le siga en el orden jerárquico, deberá actuar con conocimiento pleno del procedimiento, coordinar, alentar al equipo y establecer los mecanismos de seguimiento y apoyo.

2.2. Tener la formación adecuada en autoevaluación y en los modelos EFQM o CAF.

Un factor clave para obtener los máximos beneficios y mejoras que reporta el esfuerzo de concurrir al proceso de reconocimiento es contar con una formación apropiada en autoevaluación.

La mejor forma de garantizar una aplicación efectiva de la autoevaluación consiste en que alguna persona de la organización, de manera especial los directivos, se haya formado en autoevaluación y en la aplicación del Modelo EFQM o CAF. Estas orientaciones pueden servir de complemento a tal formación. Una lectura detenida del presente documento permitirá desarrollar eficazmente la autoevaluación de la organización, así como elaborar una memoria adecuada a las exigencias del proceso de reconocimiento del nivel de excelencia.

Utilizar los modelos EFQM o CAF resulta imprescindible para la elaboración de la memoria. El Modelo EFQM de Excelencia 2013, en su interpretación para las Administraciones Públicas, así como el Modelo CAF 2013 y 2020 están disponibles en:

https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/Metodolog-as-y-Guias.html

Resumen de sugerencias en el apartado:

- Comunicar el proyecto a la organización.
- Designar un responsable global del proyecto, de la redacción del mismo y un equipo de promotores.
- Fijar un calendario y plazos realistas.
- Asegurarse de la formación de quienes colaboran en la elaboración de la memoria en el Modelo de la EFQM en su interpretación para las administraciones o en el Modelo CAF, que se incluyen en el Anexo
- Consultar esta documentación de apoyo.

3. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: ASPECTOS GENERALES

3.1. Seguir las instrucciones de la convocatoria

Deben seguirse cuidadosamente las prescripciones contenidas en la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del Programa de Reconocimiento y en la Orden de convocatoria del proceso de Reconocimiento y los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, estudiar los requisitos y procedimiento para presentarse, así como el resto de indicaciones. Todo ello está disponible en la dirección indicada al comienzo de este documento.

Deben tenerse muy en cuenta las especificaciones sobre la memoria contenidas en el anexo 1 de la convocatoria y recogidas en el apartado anterior de esta Guía, que señalan el número de páginas, los años 2019 y 2020 para los resultados, la configuración, el soporte, el formato (***"Clásico"*** con todos los criterios y subcriterios de ambos modelos, o ***"Conceptual"*** según la Guía del Club Excelencia en Gestión vía Innovación[17]) y el lugar de presentación (en la sede electrónica: https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/index/categoria/50). En la memoria podrá hacerse referencia a la disponibilidad de información complementaria que evidencie lo expresado en el texto, posibilitando su acceso a la Dirección General de Gobernanza Pública (DGGP), si lo requiere.

3.2. Presentar la organización

Redactar un capítulo de presentación de la organización (máximo cuatro páginas) que contenga una visión de conjunto de la misma. Con él se proporcionará a los evaluadores una imagen lo más completa y realista posible de la organización así como de las partes que la integran: número de empleados públicos, servicios que se prestan, volúmenes de gestión, etc. Se describirán las funciones y competencias de los distintos grupos, las relaciones o conexiones con otras organizaciones. Se subrayarán los hitos históricos más significativos, la importancia dada a la calidad en la gestión y el proceso hacia la excelencia.

La presentación introductoria debe redactarse partiendo de la base de que los evaluadores no necesariamente tienen un conocimiento previo de la organización, ni de su sector de actividad.

Si se incluye un organigrama, debe hacerse para enriquecer la información, no simplemente para ilustrar o repetir lo dicho. Este capítulo no debe enfocarse como una idea adicional o accesoria,

17 http://www.clubexcelencia.org/sites/default/files/documentos/sello/Doc4_Directrices_Mem_EFQM_CONCEPTUAL_v1.1.pdf

sino como una información que muestra el enfoque y los esfuerzos de la organización con respecto a la excelencia y la mejora.

3.3. Consultar el Modelo EFQM o CAF y el esquema lógico REDER

Tal como se ha indicado en el apartado 2.2 de este documento, ha de tenerse en cuenta el Modelo EFQM de Excelencia v. 2013, en su interpretación para las Administraciones Públicas o el Modelo CAF 2013 o 2020 mientras se esté redactando la memoria. Los contenidos prescriptivos de ambos modelos (criterios y subcriterios) y recomendados (aspectos/áreas a considerar, ejemplos), así como los distintos elementos del esquema lógico REDER (para EFQM) o del ciclo PDCA (para CAF), figuran en los documentos disponibles en: https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/Metodolog-as-y-Guias.html Estos documentos constituirán la referencia metodológica de los evaluadores cuando estén valorando las memorias. Una vez finalizada la redacción de un subcriterio o criterio, es conveniente comparar lo escrito con lo indicado en el Modelo correspondiente.

3.4. Comenzar el análisis de la realidad de la organización en función de los aspectos o áreas del Modelo

Para cada subcriterio del Modelo EFQM se proponen unos aspectos o áreas de diagnóstico a considerar, encabezadas por una frase del siguiente tenor: *"Por ejemplo, las organizaciones excelentes…:"* En el Modelo CAF, los aspectos o áreas de diagnóstico se denominan directamente "*Ejemplos".* Esto significa que se trata de atributos que deben tenerse en consideración de forma muy cuidadosa y como referencia para iniciar desde ellas el análisis de la organización. Si alguna de estas áreas, elementos o ejemplos no son aplicables en una organización determinada, debe aportarse una explicación al respecto para evitar que los evaluadores de la memoria interpreten que no se ha tenido en cuenta y, en consecuencia, pudieran situarla como un área de mejora.

3.5. Precisar y cuidar el lenguaje

Utilizar frases cortas y claras. Evitar las generalidades, particularmente el uso de expresiones como "todos", "cada uno" o de frases vagas e imprecisas. Así, por ejemplo, es descriptiva y se detecta un esfuerzo de precisión en una frase como la siguiente: "En 2018, los 11 jefes de unidad evaluaron el desempeño del 85% de los empleados públicos, superando el 79% del año anterior." Pero no ocurre lo mismo en ésta: "Los jefes de unidad llevan a cabo una evaluación anual de la actuación de sus subordinados".

Que prime lo sustantivo sobre lo adjetivo, y aunque se pueden adjetivar las afirmaciones, deben ofrecerse los datos sustantivos que justifiquen el calificativo. Así, en lugar de escribir meramente: "El Director apoya enormemente...", debe especificarse en qué forma lo hace y si su actividad también es revisada en lo referido a la aportación de mejoras.

Evitar el uso excesivo de términos del argot de calidad, así como las expresiones burocráticas o la jerga específica del correspondiente sector administrativo.

Incluir un anexo que contenga la relación de siglas y acrónimos empleados.

3.6. Mostrar hechos y datos

Todas las afirmaciones de la memoria deben apoyarse en hechos y datos específicos. Asimismo, se debe poner de manifiesto lo que se hace en términos cuantitativos. Es preciso también mostrar cómo la utilización y comparación de datos, sirven como puntos de referencia e indicadores para comprender los problemas y tendencias subyacentes en la organización y para plantear las mejoras. Los llamados hechos apoyados en datos son obviamente necesarios, pero también lo son aquellos otros que evalúan la percepción de los grupos de interés o el análisis de intangibles estratégicos.

Evaluar la percepción es una señal clara de estar inmerso en la cultura de la calidad. Una prueba anecdótica nunca puede sustituir a una evidencia sistemáticamente desarrollada, limitándose su valor a aportar visiones complementarias que refuercen la presentación de hechos y cifras.

3.7. Presentar comparaciones

Siempre que sea posible, deben proporcionarse referencias comparativas, tanto para los Criterios Agentes Facilitadores como, sobre todo, para los Criterios Resultados. Esas comparaciones no tienen necesariamente que hacerse con respecto a unidades análogas o del mismo sector administrativo. Tratándose de análisis de procesos, el hallazgo de la mejor práctica para emular puede darse con frecuencia en sectores completamente distintos. Por ejemplo, una oficina de empleo puede haber encontrado solución a las “colas” ante sus ventanillas estudiando cómo ha resuelto el problema del tiempo de espera y la gestión de “colas” una administración tributaria, el servicio de matriculación de una universidad o, incluso, una compañía de seguros privada.

3.8. Usar clara y eficazmente los gráficos

Deben diseñarse con el fin de que hagan visibles los datos de forma independiente o correlacionada. Esto ahorrará espacio. Asegurarse de que contienen los datos pertinentes en relación con el criterio o subcriterio al que quieren servir de prueba.

El texto debe utilizarse para exponer qué relevancia tienen los datos del gráfico o qué conclusiones pueden extraerse de los mismos, no para reproducir literalmente la misma información. Así, en vez de escribir “...como puede apreciarse en el gráfico, los retrasos en la resolución de expedientes supusieron un 10 % en 2016, un 8 % en 2017 y un 5 % en 2018”, podría indicarse lo que se ha hecho para conseguir mejorar los resultados, los objetivos marcados y esbozar, si está estimada, la tendencia en esa actividad, o subrayar el porqué de los cambios entre los distintos gráficos. Por ejemplo, podría decirse: “En 2016, nuestro servicio de tramitación inició un proyecto de mejora que ha disminuido en un 50 % los retrasos, y que concluirá en 2020 con el objetivo de reducir los retrasos en la resolución al 2%.”

Un gráfico es un soporte de comunicación, por lo que debe asegurarse que una tercera persona, no informada en la materia, pueda comprender el mensaje que se pretende transmitir sin necesidad de que alguien se lo explique. El diseño del gráfico debe simplificarse al máximo y su tamaño no debería ocupar más de un cuarto de página, siempre que sea inteligible.

3.9. Utilizar referencias cruzadas entre criterios y subcriterios

Con el fin de minimizar las reiteraciones, deben hacerse referencias cruzadas entre los criterios y subcriterios de la memoria. A veces, una misma prueba o evidencia acredita dos o más acciones desarrolladas en distintas áreas o justifica el cumplimiento de lo enunciado en criterios y subcriterios ubicados en distintas partes del Modelo. Compruébese que se realizan las referencias estrictamente necesarias para que la misma evidencia pueda ser tenida en cuenta en los distintos apartados de la memoria en que aparezca.

La utilización continua de estas referencias a lo largo de la memoria, puede complicar en exceso su lectura.

3.10. Distribuir adecuadamente los apartados de la memoria

Procurar una distribución equilibrada de las diferentes partes de la memoria. Para ello cabe establecer la misma proporción relativa que el Modelo en su interpretación para las administraciones públicas atribuye a cada criterio.

En este sentido, y a modo de sugerencia, para el formato ***"clásico"*** EFQM si el criterio Liderazgo tiene una ponderación del 10 % sobre el total de puntos posibles, igual o similar espacio debería ocupar en la memoria, esto es, 7/8 páginas de las 70, en las que se va a realizar la descripción de lo realizado según los 9 criterios del modelo.

En el caso de CAF, al no estar ponderados los criterios, la extensión de los apartados correspondientes de la memoria podrá depender del número de subcriterios en que se desglosan aquéllos.

En caso de utilizar el formato ***"conceptual"***, la distribución de criterios y subcriterios se ajustará a lo establecido por el CEG tal como se indica en la imagen siguiente:

Memoria Conceptual	
Contenido	**Total pág.**
1. Información Clave	**6**
2. Agentes Facilitadores	**15 máx.**
Cr. 1 (Introd. + enfoques)	
Cr. 2 (Introd. + enfoques)	
Cr. 3 (Introd. + enfoques)	
Cr. 4 (Introd. + enfoques)	
Cr. 5 (Introd. + enfoques)	
3. Resultados	**14 máx.**
Cr. 6 (Introd. + resultados)	
Cr. 7 (Introd. + resultados)	
Cr. 8 (Introd. + resultados)	
Cr. 9 (Introd. + resultados)	
TOTAL	**35 máx.**
Anexo (con documentos originales; presentados en formato pdf al final de la memoria)	**50 pág. máx. extra**
Portadas **Índice** **Acrónimos o siglas**	**No incluidos en el cómputo total**

Es recomendable un gran esfuerzo de síntesis, ya que la extensión es limitada.

3.11. Tener en cuenta a los lectores de la memoria

Mientras se redacta la memoria hay que pensar en los destinatarios. Se debe incluir entre ellos tanto a los evaluadores y miembros del jurado, para el caso del Premio, como a las personas de la propia organización, clientes u otros interesados, que eventualmente accederán al documento, en su totalidad o en la parte que les afecte.

La primera opinión que se formará un evaluador sobre la organización será a partir de la memoria. El documento no necesita ser espectacular. Pero un informe poco atractivo, confuso o con errores no ayuda a una opinión positiva sobre la organización.

No debe asumirse, en ningún caso, que los evaluadores van a dar por supuestos aspectos que para la organización resultan evidentes y que no aparecen en la memoria o en la información complementaria incluida en el Anexo en el caso de la Memoria Conceptual EFQM, de ahí que sea preciso narrar todo aquello que se quiere que sea tenido en cuenta.

Es necesario que la información contenida en la memoria sea completa y esté adecuadamente clasificada, aunque se indique que se podrá aportar información complementaria para corroborar de manera más evidente los datos y hechos indicados. En los casos de visita a la organización, durante la misma podrá examinarse con detalle el conjunto de datos y evidencias que estén en su poder.

3.12. Prever un tiempo para la revisión, una vez finalizada la redacción

Al planificar el proceso de redacción de la memoria, debe asegurarse un tiempo para poder realizar una revisión de la misma. Esta revisión debería llevarse a cabo por el equipo directivo, apoyado por todas las personas que hayan contribuido de manera significativa a su elaboración. Ahora bien, puede ser conveniente que en la revisión participe también alguna persona completamente ajena al proyecto y que conozca bien el Modelo EFQM o CAF.

Este período de revisión debe incluir el tiempo necesario para el debate en grupo y para reescribir la memoria. Unas dos semanas pueden ser suficientes. En todo caso, hay que organizar eficazmente las reuniones recordando que su objetivo es detectar los puntos débiles del documento para mejorarlos. En consecuencia, conviene comprobar lo ya escrito, no plantear nuevos temas.

Los aspectos a verificar durante la revisión de la memoria son, en líneas generales:

- Que la memoria cumpla todos los requisitos formales establecidos en la convocatoria del Premio (anexo 1).
- Que se han cumplimentado todos los criterios y subcriterios.
- Que se han tenido en cuenta los distintos elementos de las matrices REDER (EFQM) o del ciclo PDCA (CAF).
- Que los títulos de los encabezados de los criterios y la denominación de los subcriterios coinciden exactamente con los definidos por el Modelo EFQM 2013 en su interpretación para la Administración Pública o CAF 2013 o 2020.
- Que las informaciones aportadas se han incluido en los subcriterios a los que corresponden.
- Que están bien hechas las referencias cruzadas y no son excesivas.
- Que no hay datos contradictorios.
- Que no existan párrafos repetidos innecesariamente, ni información redundante.
- Que no se facilitan datos diferentes para una misma medición en el mismo periodo.

Resumen de sugerencias en el apartado:

- Tener en cuenta todos los aspectos formales: número de páginas, la fuente de texto a utilizar, el tipo de gráficos, etc. según el tipo de memoria utilizado.
- Definir de antemano la sistemática general de recogida de información, de plasmación de la misma y de redacción de la memoria, con el objetivo de crear un documento cuya lectura no resulte confusa ni tediosa.
- Evitar generalidades en la redacción. Explicar más con sustantivos que con adjetivos.
- No utilizar excesivamente la jerga propia de la organización.
- Utilizar eficazmente gráficos ilustrativos, identificados adecuadamente, que eviten la monotonía de lectura del texto.
- Tener siempre en cuenta el Modelo correspondiente y respectivamente el esquema lógico "REDER" o PDCA.
- Aportar mediciones.
- Proporcionar comparaciones.
- Consignar referencias cruzadas entre apartados y secciones (criterios y subcriterios del Modelo correspondiente).
- Situarse en el lugar de los que van a leer y evaluar la memoria.
- Prever en el calendario de trabajo tiempo suficiente para la revisión y corrección de la memoria una vez finalizada.

4. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: EL ESQUEMA LÓGICO REDER[18]

Además del contenido de cada uno de los componentes de los subcriterios del Modelo, en el momento de realizar la autoevaluación y proceder a la redacción de la memoria, se deben tener en cuenta los distintos elementos de los cuadros REDER (que son las siglas de Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión –y perfeccionamiento-), realizar el cruce de unos y otros y señalar, teniendo en cuenta ambos, la realidad de la organización. Los cuadros del esquema REDER se encuentran en la *Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas,* disponible en https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/Metodolog-as-y-Guias.html.

El esquema REDER condensa la metodología de evaluación de las solicitudes de certificación del nivel de excelencia y del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública y refleja los requisitos del Modelo EFQM de Excelencia en su interpretación para las Administraciones públicas, así como del Modelo CAF.

Al comparar los elementos de la lógica REDER, tanto los que se refieren a los "criterios Agentes Facilitadores" como los que se refieren a los "criterios Resultados", con la realidad, los hechos y los datos de la organización, se posibilita narrar la situación de la misma. Conviene tener en cuenta que los evaluadores de la memoria realizarán ese ejercicio cuando valoren tanto cualitativa como cuantitativamente la misma.

La lógica REDER reproduce el ciclo PDCA, porque establece que una organización necesita:

- Determinar los **R**esultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de **E**nfoques sólidamente fundamentados e integrados con una lógica clara que apoye la estrategia centrados en las necesidades de los grupos de interés y perfeccionados a través del tiempo que la lleven a obtener los resultados requeridos, tanto actualmente como en el futuro.
- **D**esplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa**.**
- **E**valuar y **R**evisar y **P**erfeccionar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje y en la creatividad, fundamentales para la mejora y la innovación. Finalmente, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias. El resultado de la creatividad se evalúa, prioriza y utiliza.
- Los resultados alcanzados deben ofrecer, además, la confianza de que podrán mantenerse en el futuro.

[18] Aunque, como ya se ha indicado, la lógica subyacente al modelo CAF y los elementos de su sistema de puntuación están constituidos por el ciclo PDCA, dada la estrecha similitud entre éste y REDER, se recomienda seguir las indicaciones de este apartado también para una memoria CAF.

4.1. Criterios Agentes-Facilitadores

Los criterios que hacen referencia a un 'Agente Facilitador' tratan sobre lo que la organización hace y la forma en que lo hace.

Enfoque: el enfoque precisa lo que una organización planifica hacer y las razones para ello. Los conceptos "sólidamente fundamentado" e "Integrado" se refieren al grado de excelencia del enfoque presentado.

Sólidamente fundamentado significa que:

- Tiene una lógica clara centrada en las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés
- Se hace realidad a través de un proceso o procesos bien definidos y
- Se perfecciona con el tiempo.

Además, los enfoques deben estar integrados, lo que significa que apoyan claramente la estrategia y están vinculados a otros enfoques, cuando procede.

Con el tiempo, los enfoques se habrán perfeccionado incorporando mejoras a su estructura.

Despliegue: en el despliegue se muestra hasta dónde una organización implanta sistemáticamente el enfoque. En una organización excelente, el enfoque está implantado en las áreas relevantes de un modo sistemático, lo que significa que está bien planificada la implantación y se realiza de modo adecuado para el propio enfoque y para la organización, que deberá ser capaz de gestionar cambios en su entorno si es necesario.

Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento: se aborda aquí lo que hace una organización para medir, revisar y mejorar el enfoque y su despliegue. Una organización excelente medirá periódicamente la eficiencia y eficacia del enfoque y su despliegue, seleccionando adecuadamente estas mediciones. Realizará actividades de aprendizaje y otras que generen creatividad e ideas para modificar o generar nuevos enfoques. El resultado de la medición el aprendizaje y la creatividad se utilizará para identificar e implantar mejoras e innovación.

Los conceptos "Medición", "Aprendizaje" y "Mejora" "Creatividad" o "Innovación" son atributos de la excelencia en la evaluación y revisión del enfoque descrito.

Medición: hay que mostrar hasta qué punto se mide periódicamente la eficacia del enfoque, su despliegue y los resultados obtenidos. Las medidas utilizadas se muestran, normalmente, en los subcriterios Resultados.

Aprendizaje: hay que mostrar hasta qué punto se realizan actividades tales como las de "benchmarking", evaluaciones de rendimiento o análisis para identificar y compartir las mejores prácticas, así como las oportunidades de mejora.

Creatividad: se trata de mostrar cómo la generación de ideas da lugar a nuevos enfoques o los modifica, que originen productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales nuevos o mejorados. Las organizaciones excelentes se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes,

una innovación continua y sistemática que sabe aprovechas la creatividad de los propios grupos de interés, gestionando redes, desarrollando iniciativas, definiendo nuevos modos de aportar valor y evaluando el impacto y valor añadido de las innovaciones y creatividad.

Mejora: un resultado clave de la Evaluación y Revisión son las acciones de mejora para consolidar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se han identificado. Al mostrar la "mejora" hay que señalar hasta qué punto las medidas y la información proveniente de las actividades relacionadas con el aprendizaje y la creatividad se analizan y utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras.

Las mejoras deberían reflejar el pensamiento innovador, cuando sea apropiado.

4.2. Criterios Resultados

En los criterios resultados se describen los logros que ha alcanzado una organización. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas o un buen rendimiento sostenido. Se establecen objetivos para los Resultados Clave, son adecuados y se alcanzan o superan. El rendimiento se compara, externamente, en el ámbito de los Resultados Clave y dicha comparación es adecuada y favorable, especialmente con el mejor del sector. Se explica la relación entre las causas y los efectos; es decir, entre los resultados logrados y sus Agentes Facilitadores. Además, se indica si el ámbito de aplicación de los resultados aborda las áreas relevantes. Por último se indica si los resultados son sostenibles y se segmentan, por ejemplo, por clientes o departamentos, según las evidencias presentadas y hay confianza en que el rendimiento siga siendo positivo en el futuro.

Tendencias: se detectan analizando los datos recogidos a lo largo del tiempo y referidos a una misma variable o elemento. La comparación de los datos obtenidos en esos diversos momentos mostrará que una tendencia es positiva, cuando muestre una mejora general a lo largo del tiempo. Así la serie 6, 10, 9, 12, 11, 14 podría constituir una tendencia positiva. Los resultados en algunos elementos pueden, por supuesto, ser ya buenos al comienzo de la serie temporal. En estos casos, la organización buscará mantener en el tiempo los buenos resultados ya alcanzados.

Objetivos: se refieren a los propios objetivos internos de la organización. Para cada tendencia de resultados que se presenta se deben especificar los respectivos objetivos en términos de Resultados Clave, también en forma de tendencia a lo largo del tiempo.

La información sobre objetivos que se presente en los criterios Resultados debería incluir las razones para establecer esos objetivos y no otros, con vistas a su valoración por el evaluador. También debería ser posible vincular los objetivos a los criterios Agentes Facilitadores. Como ejemplo, podrían citarse las referencias al criterio Estrategia. Una comparación favorable con los resultados fijados como objetivos significa normalmente que la tendencia de los objetivos que se presentan es positiva.

Comparaciones: hay que comparar a la organización con organizaciones externas, con la media de las organizaciones del mismo ámbito y/o con aquellas reconocidas como "las mejores". Los resultados de estas últimas son los mejores que se logran dentro de cualquier ámbito o sector en

una determinada actividad objeto de comparación. Tales organizaciones, por supuesto, pueden pertenecer a un sector administrativo o económico distinto al de la organización evaluada. Si ésta tiene un campo de actuación nacional, la organización considerada como "la mejor" también debe ser de alcance nacional. Si la organización evaluada tuviera, en su caso, proyección internacional, debe buscar las comparaciones "mejores" en un ámbito equivalente.

Causas: los resultados deberán ser consecuencia de un enfoque o enfoques específicos de los Agentes Facilitadores. El análisis de causas representa, en última instancia, el análisis final sobre la excelencia de los resultados. La vinculación de los resultados a los agentes facilitadores permitirá tener un punto de vista objetivo sobre la existencia de una relación causa-efecto y un funcionamiento coherente y eficaz en la organización.

Relevancia y Utilidad: a través de este atributo se analiza cómo los datos deben abarcar todos aquellos aspectos de aquello que se mide.

Los resultados necesitan abordar los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes, estar segmentados, por ejemplo, por tipos de servicios, productos, nivel de los empleados, etc. Asimismo, es necesario presentar los resultados para todas las localizaciones o unidades organizativas que se encuentren dentro de los límites de la evaluación.

Para terminar de evaluar la relevancia y utilidad de los resultados se necesita tener una visión holística de la organización evaluada. Por tanto, deben mostrarse claramente los vínculos entre los resultados y los enfoques descritos en los criterios agentes facilitadores y ser coherentes con la estrategia y sus mecanismos de apoyo. Esto conllevará una buena valoración en el atributo Ámbito y Relevancia.

Integridad: hace referencia a que los resultados mostrados sean oportunos, fiables y precisos.

Segmentación: los resultados se han segmentado de forma adecuada en función de las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés.

5. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: LOS CRITERIOS AGENTES FACILITADORES.

A continuación se proporcionan algunas indicaciones genéricas que será necesario contrastar en la autoevaluación previa a la redacción de la Memoria de presentación de solicitud de certificación o de participación directa en el Premio a la Excelencia en su XVI edición.

Criterios 1 al 5

5.1. Hacer patente el método de trabajo

Mostrar la existencia de un método de trabajo sistemático y soportado en la previsión. Describir los procedimientos y aportar ejemplos de cómo se han enfocado, desplegado, evaluado y revisado los elementos de cada uno de los subcriterios.

En este sentido, al redactar, puede hacerse una afirmación general del tenor "Se identifican las necesidades de los grupos de interés por diversas vías…", y a continuación consignar algunos ejemplos detallados de cómo se hace.

5.2. Documentar evidencias

Es importante documentar tanto la forma de trabajar como el despliegue realizado en la organización. Los evaluadores no presumirán sin más que se utiliza ampliamente en toda la organización una buena forma de trabajo si no ven explicado cómo se aplica, ni las evidencias que lo apoyan. Deben presentarse pruebas de cómo se organiza esa forma de trabajo horizontal, vertical y territorialmente, si procede.

Deberán presentarse evidencias que permitan comprobar que la metodología de la organización está aplicada en un porcentaje determinado de su potencial, indicando todas las áreas de actividad importantes (elemento de evaluación del esquema REDER). La falta de evidencias que prueben el grado de penetración y utilización sistemática de métodos de trabajo, así como su evaluación y revisión, constituye uno de los obstáculos para obtener una buena valoración.

5.3. Documentar revisiones

Hay que facilitar documentación sobre los ciclos de revisión. Deberán evidenciarse las mejoras logradas gracias a la evaluación y revisión de la forma de trabajar. Debe describirse qué se ha revisado, quién lo ha hecho y con qué frecuencia se realizan esas revisiones e indicar los documentos de la organización en los que queda constancia de esos datos.

La cuantificación de las mejoras aparecerá en los Criterios Resultados, por ello hay que orientar al evaluador (recuérdense las referencias cruzadas) hacia la evidencia objetiva, que se encontrará en la segunda parte de la memoria (Criterios Resultados).

Los evaluadores querrán verificar que las revisiones llevan a introducir cambios para la mejora de la gestión global de la organización y tomarán estas referencias en todos los Criterios Agentes (Liderazgo, Estrategia, Personas, etc.).

5.4. Mostrar la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados

Debe demostrarse la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados. Por ejemplo, si se trata sobre el sistema o procedimiento de gestión de inventarios en el Criterio 4 (Alianzas y Recursos), también se deberán cuantificar y reflejar las aportaciones hechas por las mejoras introducidas bajo el Criterio 9 (Resultados Clave). Del mismo modo, habrá una conexión directa entre las actividades concretas del Criterio 3 (Personas) y los resultados específicos del Criterio 7 (Resultados en las personas).

Igualmente se deberá demostrar el proceso inverso: cómo del análisis de los datos obtenidos en Resultados se han introducido cambios en los Agentes Facilitadores.

La interacción que se consiga demostrar a través de la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados es una evidencia que señala al evaluador la eficacia del sistema de gestión.

Fallos más comunes

- Centrar la descripción de los criterios Agentes Facilitadores en el "qué" y no, además, en el "cómo".
- No explicar el "porqué", ni la metodología que subyace en el enfoque y cómo se aborda ésta en la organización.
- Describir a la organización con narraciones excesivas y con escasa utilización de gráficos, esquemas o tablas, que resuman todos los elementos del proceso de gestión.
- Facilitar escasas evidencias de haber efectuado una implantación efectiva y no explicar cómo se sistematiza el despliegue.
- No vincular los enfoques descritos con su funcionalidad o razón de ser, ni con otros enfoques descritos en otros criterios.
- No establecer referencias cruzadas con los resultados.
- No presentar los enfoques junto con sus mecanismos asociados de revisión y mejora, ni sus esquemas de aprendizaje.
- No citar ejemplos significativos, o casos concretos, que apoyen lo escrito.
- Realizar declaraciones de intención, sin aportar evidencias o datos concretos, o bien presentar ideas o deseos para el futuro, sin establecer una planificación que les dé credibilidad.

5.5. Otras sugerencias genéricas para facilitar la redacción del apartado sobre agentes facilitadores

A continuación se verá con mayor detalle algunas cuestiones genéricas que afectan a los Agentes Facilitadores, en particular, con las evidencias cuando están relacionadas con la forma de gestionar. Habrá que tener en cuenta, no obstante, las precisiones que correspondan al Modelo EFQM o CAF.

De acuerdo con los elementos del esquema lógico REDER, se podrá detectar cómo funciona la organización y su realidad respondiéndose a las siguientes cuestiones, relativas a cada uno de los elementos y atributos de ese esquema:

Enfoque

- ¿Cuál es el enfoque o planteamiento que se utiliza para cada uno de los criterios y subcriterios?
- ¿Cuál es su base lógica? (Objetivos, estrategias, tácticas) ¿Está sólidamente fundamentado?
- ¿Cómo se analizan las necesidades de los interesados a quienes puede involucrar? ¿Se centra en ellas?
- ¿Cómo apoya y sustenta a la Estrategia de la organización, así como a los resultados que se pretende conseguir? ¿Es mensurable?
- ¿Cómo enlaza con los otros criterios y subcriterios?

- ¿Hasta qué punto está inspirado en un espíritu innovador?
- ¿Es sostenible en el tiempo?

Despliegue

- ¿Hasta qué extremo se lleva a la práctica el enfoque? ¿Está implantado en todas las áreas potenciales de la organización?
- ¿Cómo se alinea el despliegue de ese enfoque con el de otros enfoques?
- ¿Cómo se gestiona el desarrollo, de un modo sistemático, para asegurar su eficacia? ¿Es mensurable?
- ¿Lo entienden y aceptan todos los grupos de interés?

Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento

- ¿Qué mediciones y seguimiento se realizan de la eficacia y efectividad del enfoque?
- ¿Qué actividades de indagación/investigación/aprendizaje se llevan a cabo, tales como emulación, evaluación, etc.?
- ¿Qué mejoras se han incorporado en el enfoque o en su forma de desarrollo?
- ¿Cómo se analizan las medidas y la información obtenida en las actividades de aprendizaje y cómo se utilizan para identificar prioridades y para proyectar e implantar las mejoras?

Resumen de sugerencias para redactar la parte correspondiente a los Agentes Facilitadores.

- Describir, en primer lugar, el procedimiento o forma de trabajar.
- Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad.
- Proporcionar pruebas de que la forma de trabajar en la organización es sistemática y que se apoya en la previsión.
- Documentar la forma de trabajar y cómo se organiza.
- Proporcionar documentación sobre los ciclos de evaluación y revisión.
- Demostrar la conexión entre los Agentes Facilitadores y los Resultados.
- Demostrar la efectividad en la implantación de mejoras utilizando la información contenida tanto en los Agentes Facilitadores como en los Resultados.

6. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: LOS CRITERIOS RESULTADOS.

A continuación se proporcionan algunas indicaciones genéricas que será necesario contrastar en la autoevaluación y en la redacción de la Memoria de presentación de la solicitud de certificación o de participación directa en el Premio a la Excelencia en su XIV edición.

Criterios 6 al 9

6.1. Mostrar datos en el tiempo para poder detectar tendencias

Es necesario no ser limitativo o restrictivo en cuanto a los datos. Se deben presentar datos de varios años (al menos los tres últimos de los que se dispongan datos y, en todo caso, deberán incluirse los correspondientes a 2019 y 2020 si ya se tienen los datos disponibles) para poder detectar las tendencias en todos los resultados que se presenten. Si no fuera posible proporcionar datos de varios años en algún resultado, debe explicarse porqué.

Al presentar la información en los criterios resultados, los datos numéricos y los gráficos son más elocuentes que el texto. Procúrese que el texto se utilice sólo para aclaraciones o presentación de conclusiones, empleando los gráficos para ofrecer lo esencial de la información.

6.2. Mostrar datos de percepciones y señalar cómo se obtienen

Presentar datos obtenidos desde encuestas, cuestionarios u otras formas de medir la percepción de los clientes externos e internos y de la sociedad, a los que se refieren específicamente los subcriterios 6 a), 7 a) y 8 a), así como las formas y los procedimientos utilizados en la elaboración de dichos instrumentos. Ser conscientes que los datos de una encuesta sólo tendrán validez, si están bien obtenidos técnicamente.

Los datos sobre percepciones son importantes ya que permiten conocer tres elementos vitales para la organización: cuáles son las expectativas desde el punto de vista de otras personas, cuáles son las ponderaciones que se dan a estas expectativas, y cuáles son sus juicios actuales sobre el comportamiento o prestaciones de la organización.

6.3. Explicar los objetivos

Debe explicarse por qué se han fijado los objetivos que se indican. Puede hacerse en los criterios Resultados o en alguno de los criterios Agentes Facilitadores (Planificación, Estrategia, etc.), indicando esa referencia cruzada. Hay que mostrar también cómo se prevé la evolución en la mejora del / de los objetivo/s a lo largo de los años y razonarlo.

6.4. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos

Hay que comparar todos los resultados con los objetivos y estrategias de la organización. En todas las áreas o elementos posibles y, al menos, en las áreas clave. Si los resultados no alcanzan las metas debido a que éstas se fijaron "exigentemente alejadas", debe hacerse constar.

6.5. Compararse con organizaciones externas

Hay que buscar puntos de referencia externos. Se deben aportar comparaciones con organizaciones externas y en todas las áreas posibles. Apórtense evidencias o, en su caso, explíquense las razones por las que no ha sido posible obtenerlas.

Si se duda sobre la forma de presentar un resultado que es particularmente bueno, pero que no es perceptible como tal en el momento de la evaluación, debe actuarse como un directivo cuando tiene que defender ante sus superiores jerárquicos u otros órganos decisorios los objetivos que se ha propuesto. Apórtese esa argumentación en la memoria, ya que los evaluadores, si no cuentan con tales referencias, probablemente no las tengan en cuenta a la hora de puntuar.

6.6. Establecer relaciones con los agentes y con las mejoras

Hay que relacionar las acciones descritas en los Agentes Facilitadores con los datos aportados en los Criterios de Resultados. Debe comprobarse la relación causa-efecto en todos los indicadores posibles.

Cuando los resultados aparezcan como insatisfactorios, es preciso identificar y exponer los correspondientes planes o proyectos de mejora, que se pretenden llevar a cabo para superar la situación, aportando información sobre los indicados proyectos.

6.7. Informar sobre todos los logros obtenidos y mostrar su pertinencia

Hay que prestar atención al conjunto de datos aportados. Los evaluadores van a tener muy en cuenta la amplitud y cobertura de los resultados obtenidos, e incluirán en su análisis global tanto las diferentes áreas funcionales, unidades o servicios como, en su caso, los ámbitos territoriales donde opera la organización (regiones, provincias, etc.).

6.8. Datos confidenciales

Si algunos datos fueran altamente confidenciales, podrían presentarse porcentualmente. Ahora bien no debe utilizarse esta operación para enmascarar las carencias de resultados en aspectos clave. Por ejemplo, si la satisfacción de los empleados públicos es presentada sólo en forma de tendencia que mejora y no se aportan cifras absolutas, los evaluadores podrían preguntarse por qué no se han facilitado esos datos.

Fallos más comunes

- Al describir los logros, que las mediciones presentadas no sean relevantes ya que no están centradas en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y su conjunto no sea representativo.
- Las mediciones presentadas no son coherentes con los Agentes, con el sistema de gestión, con los procesos, etc.
- Las mediciones no se presentan de forma gráfica, y, en consecuencia, no facilitan la interpretación de tendencias. Puede ser más clarificador facilitar histogramas que tablas.
- El estilo de los gráficos no es coherente a lo largo de la memoria (tipos de gráficos, orden de los años, colores de las series, estilo de representación de los objetivos y comparaciones, etc.).
- Los colores utilizados en las representaciones de los gráficos no facilitan la discriminación entre las series de datos.
- No facilitar un número suficiente de datos para medir tendencias.
- No explicar por qué son adecuados los objetivos presentados y su relación con la visión y estrategia.
- Las comparaciones externas de la organización son nulas, escasas o poco relevantes.
- No especificar claramente la identidad de las organizaciones con las que se realizan comparaciones ni la razón por la que son relevantes estas comparaciones para la organización.
- No plantear relaciones causa-efecto entre Agentes y Resultados, ni entre indicadores “impulsores” y “arrastrados”.

6.9. Otras sugerencias genéricas para facilitar la redacción del apartado sobre Resultados

De acuerdo con los elementos del esquema lógico REDER, se podrá detectar qué consigue la organización realmente, respondiéndose a las siguientes cuestiones relativas a cada uno de los elementos y atributos de ese esquema, es decir, a las tendencias, la consecución de los objetivos, las comparaciones con otros, las causas y el ámbito de aplicación.

Resultados

- ¿De cuántos años se aportan datos? ¿Es posible detectar las tendencias?
- ¿Se explican las tendencias?
- ¿Se miden todos los aspectos relevantes con indicadores de percepción y rendimiento?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros?
- ¿Hay comparaciones de los resultados con los objetivos?
- ¿Cómo queda el rendimiento de la organización en comparación con el de otras organizaciones (análogas, las mejores en su clase, etc.)?
- ¿Cuáles son las causas de los resultados y qué acción se ha emprendido en vista de ello, cuando proceda (por ejemplo, medidas adoptadas cuando los resultados no alcanzan el objetivo previsto)?
- ¿Cuál es el fundamento lógico de las medidas utilizadas, cómo encajan en la planificación y estrategia y se alinean con los planteamientos correspondientes incluidos en los cinco Criterios Agentes Facilitadores?

Ámbitos en los que se obtienen resultados

- ¿En cuántos aspectos se han conseguido resultados?
- ¿Son los más relevantes para la organización?
- ¿Hay resultados para todos los grupos de interés?

Resumen de sugerencias para redactar los Resultados

- Proporcionar datos de tendencias plurianuales (al menos, de los tres últimos años).
- Utilizar textos para explicar las tablas y gráficos y para extraer conclusiones.
- Dar los resultados de los procesos más importantes.
- Segmentar los resultados de manera apropiada.
- Comparar los resultados con los objetivos.
- Buscar comparaciones de referencia con organizaciones externas.
- Ante resultados insatisfactorios, exponer planes de mejora.
- Relacionar los Resultados con los Agentes Facilitadores.
- Utilizar valores porcentuales para proteger, en su caso, datos confidenciales.

7. LA VISITA A LA ORGANIZACIÓN

Conforme a lo previsto en la Orden TFP/ 967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del programa de reconocimiento y en la Orden de convocatoria, las organizaciones que hayan obtenido una puntuación superior a 400 en fase de evaluación de la memoria, recibirán visita por parte de alguna/s persona/s del equipo de evaluación para aclarar aspectos concretos.

7.1. Preparación de la visita

En primer lugar, la DGGP informará a la organización sobre la realización de la visita. Posteriormente, el coordinador del grupo de evaluadores contactará con la organización y le propondrá el plan para la misma, tanto en lo referente a horarios como a otros aspectos: la documentación a consultar y las personas y equipos con los que entrevistarse.

7.2. ¿Cómo se desarrolla una visita?

Aunque depende de la naturaleza de la organización, de su tamaño, del número de centros de trabajo, etc., hay elementos comunes en todos los casos. En primer lugar, habrá un acuerdo sobre la fecha y duración de la misma, previsiones que habrán de ser respetadas. Normalmente se tratará de una visita de un día para las organizaciones evaluadas mediante ***"Memoria Clásica"*** y de hasta 2-3 días en el caso de las evaluadas mediante ***"Memoria Conceptual"*** (tras la cual los evaluadores, teniendo en cuenta la información recabada en ella y a lo largo del proceso, consensuarán la valoración definitiva.[19]

Los evaluadores buscarán, primordialmente, la comprobación de lo que se ha afirmado en la memoria, y preguntarán por los aspectos menos claros que aparecen en la misma. No tomarán en consideración nada que no esté recogido en la memoria presentada por la organización, por lo que es ocioso intentar aportar algo completamente nuevo a lo largo de la visita. No obstante, sí puede resultar de interés describir cómo han progresado las iniciativas incluidas, en su caso, en la memoria.

No es necesario acompañar a los evaluadores en sus movimientos por el centro de trabajo, salvo que lo soliciten, pero siempre habrá que hacer algunas previsiones para que la intendencia funcione correctamente.

Si los evaluadores deben visitar edificios distintos con una programación ajustada, podría ser aconsejable que una persona de alto nivel de la organización, familiarizada con el conjunto de operaciones de la misma, los acompañe para ayudar a responder posibles preguntas durante los desplazamientos.

[19] En función de la evolución de la situación epidemiológica u otras consideraciones relevantes, la visita podrá ser de carácter virtual a distancia.

Al final de la visita, los evaluadores podrán hacer una exposición resumida a los responsables de la organización sobre los aspectos más relevantes evidenciados en aquella, aunque en modo alguno anticiparán elementos del informe de retorno, especialmente puntuaciones.

7.3. Reglas básicas de la visita

Como norma general, la/s persona/s de la organización que acompañe/n a los evaluadores en su visita no debería/n participar directamente en las conversaciones que aquellos mantengan con los grupos. En caso de que sean invitados por los evaluadores a asistir a las discusiones, debería/n dejar que sea el personal de la organización, con quien se entrevistan en ese momento, quien conteste las preguntas y aclare directamente las cuestiones, planteadas por los evaluadores.

Lo mejor es que ningún directivo del centro, ni el anfitrión, estén presentes en las entrevistas de los evaluadores con los empleados públicos para evitar cualquier posible inhibición o retraimiento por parte de éstos.

7.4. Documentación

Deberá estar disponible la documentación a la que se haya hecho referencia, de una forma u otra, en la memoria. Si se ha hecho referencia, por ejemplo, a determinados comités, se puede demandar que se muestren las actas de las reuniones. Otro tanto puede ocurrir con la documentación de encuestas a los clientes y al personal, de indicadores esenciales de funcionamiento, etc.

Los evaluadores pueden pedir que les muestren los archivos y hojear los documentos de trabajo para comprender determinados aspectos. También pueden solicitar a un empleado público que, por ejemplo, les enseñe su última evaluación del desempeño o la última que un directivo haya hecho a sus subordinados.

7.5. Comunicación

Es fundamental comunicar al personal de la organización la realización de la visita y las informaciones pertinentes sobre la misma, así como sobre el contenido de la memoria, indicándoles que podrían ser entrevistados por los evaluadores. Dado que la visita está fijada y se va a realizar, lo mejor es darle la mayor publicidad interna posible.

Asimismo es importante resaltar que la visita puede ser una experiencia muy valiosa para la organización por lo que se puede aprender de la misma y del informe de evaluación posterior.

Resumen de la preparación de la visita a la Organización

- La visita que va a recibir la organización debe prepararse de manera profesional, pero sin forzar una planificación rígida de tiempos.
- Debe disponerse de anfitriones preparados para acompañar a los evaluadores en sus desplazamientos.
- Sólo en caso de necesidad, programar actividades vespertinas.
- Tener disponible toda la documentación necesaria y solicitada.
- Informar adecuadamente al personal sobre el objeto de la visita y posteriormente sobre su resultado. Si en la elaboración de la memoria se ha utilizado una terminología específica, ésta debería divulgarse entre el personal.

Anexo 5. Documentación de apoyo para Certificación EVAM

5.1 Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para certificación EVAM

Anexo 5.1

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MEJORA PARA LA CERTIFICACION EVAM

1. Introducción

La certificación del nivel de Excelencia de una organización está regulada en la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del Programa de Reconocimiento del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio.

Podrán solicitar certificación del nivel de excelencia aquellas organizaciones públicas que se hayan autoevaluado en el periodo, que determine la convocatoria, conforme a los modelos de referencia reconocidos, que se señalan en el artículo 3.2 de la citada Orden, entre los que se incluye el Modelo EVAM , con dos niveles: EVAM 200-299 y EVAM +300 puntos.

Tal y como se contempla en la posterior Orden de convocatoria, para cualquiera de los niveles del Modelo EVAM se deberá aportar un Plan de Mejora, según el formulario incluido en la "Guía del Programa de Reconocimiento" (Anexo 5.2).

Previamente a la solicitud de certificación, la organización ha debido desarrollar un proceso de autoevaluación basada en los 5 ejes del Modelo EVAM, y haber obtenido una puntuación igual o superior a 200 puntos.

En cuanto al proceso de autoevaluación, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Es necesario autoevaluar todos y cada uno de los 5 ejes del Modelo EVAM.
- Se analizarán todos los aspectos correspondientes a los Ejes 1 a 4, así como las medidas de percepción y los indicadores de rendimiento de los Resultados (Eje 5).
- El proceso debe recoger una amplia gama de aportaciones del equipo de autoevaluación de la unidad organizativa que solicita la certificación. Cuando sea necesario, resulta conveniente recoger también las aportaciones de un conjunto más amplio de empleados e incluso de otros grupos de interés.
- Los resultados de la autoevaluación ofrecen a la organización la información que necesita para desarrollar e implantar el Plan de Mejora, haciendo referencia a los siguientes aspectos:
- Qué está haciendo y qué resultados ha obtenido actualmente la organización con respecto a cada uno de los 5 ejes del Modelo EVAM.
- Puntos Fuertes y Áreas de Mejora identificados en cada uno de los 5 ejes del Modelo EVAM. Puesto que el proceso posterior de evaluación para la certificación se basa en el ciclo PDCA, lo ideal es que el proceso de autoevaluación defina los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora con respecto a los elementos del ciclo PDCA que en cada una de las cuestiones se determine
- Todo esto permite a la organización definir cuál es su nivel de madurez organizativa y de excelencia, y utilizar la información para establecer prioridades, planificar y, a continuación, implantar, al menos, tres Acciones de Mejora. Es interesante que el equipo implicado en la autoevaluación colabore en la elaboración del Plan de Mejora, ya que ello garantiza la

unidad de criterio entre el equipo que estableció las prioridades entre las Acciones de Mejora y el que las implantará.

Tras la autoevaluación, y con el fin de garantizar la validez última, la organización debe contar con la homologación de los resultados de su autoevaluación por la correspondiente Inspección General de Servicios o unidad equivalente, en su caso, si se trata de organizaciones de la Administración General del Estado. En los demás supuestos, se solicitará dicha homologación de la unidad que se considere competente para ello.

En resumen, el presente documento ofrece ayuda práctica y orientación a las organizaciones públicas que solicitan certificación del nivel de Excelencia conforme al Modelo EVAM, sobre cómo elaborar el Plan de Mejora, para presentar las acciones seleccionadas y que puedan ser evaluadas con todo rigor.

2. Elaboración del Plan de Mejora

Tal como se indica en la Orden TFP/967/2019, el proceso de obtención del «Sello de Excelencia» se inicia con la solicitud en la sede electrónica por parte de la organización, a la que se acompañará la presentación de un Plan de Mejora con tres acciones de mejora.

Así, teniendo como base las Áreas de Mejora detectadas durante la autoevaluación antes citada, la organización debe decidir qué tres Acciones de Mejora específicas va a implantar. Para ello, deberá explicar cómo se relacionan las tres Acciones de Mejora identificadas con las Áreas de mejora surgidas de la autoevaluación. Es recomendable, por lo tanto, explicar de manera sucinta el proceso seguido hasta llegar a la lista de Acciones de Mejora que aparece en el Plan de Mejora.

La Dirección General de Gobernanza Pública (DGPP) verificará la consolidación y mejora del nivel de excelencia solicitado, evaluando la consecución de las tres acciones de mejoras presentadas. Esta evaluación externa comprobará los siguientes aspectos:

- Que las Acciones de Mejora de la organización son fruto de la autoevaluación (validada por la correspondiente Inspección General de Servicios o de la unidad equivalente, en su caso) y que se han establecido prioridades entre los resultados con arreglo a los criterios de priorización previamente definidos.
- Que las actividades se han implantado tal y como se describe en el Plan de Mejora.
- Para la elaboración del Plan de Mejora se deben seguir los pasos siguientes:
- Relacionarlas Áreas de Mejora identificadas en la autoevaluación.
- Seleccionar las Áreas de Mejora más relevantes
- Identificar Acciones de Mejora a partir de las anteriores
- Acordar los criterios para establecer prioridades entre las Acciones de Mejora.
- Priorizar las Acciones de Mejora
- Planificar las Acciones de Mejora.
- Implantar las mejoras

En el Plan de Mejora (ver Modelo Plan de Mejora para la Certificación EVAM" (Anexo 5.2), modelo obligatorio), debe documentarse toda la información obtenida en el proceso, siendo clave cómo se ha establecido el orden entre las Acciones de Mejora, ya que su priorización constituye la base del Plan de Mejora. El uso de un modelo obligatorio permite evaluar el compromiso con la mejora de todos los solicitantes con arreglo a un estándar común. Para tal

fin se cumplimentaran los siguientes apartados que se encontrarán en él:

Listado de Áreas de Mejora

Partiendo del proceso de autoevaluación, la organización debe listar TODAS las Áreas de Mejora identificadas por Ejes (EVAM). Además se deben incorporar aquellas Áreas de Mejora que afecten a más de un Eje.

Para obtener un listado comprensible y de utilidad para la organización, es recomendable realizar los siguientes pasos previos:

- Eliminar o combinar las Áreas duplicadas, de manera que no se repitan. Si hay muchas áreas de mejora sobre un aspecto concreto de la organización, lo lógico es abordarlas mediante una consideración conjunta de calado que contemple todas las facetas del aspecto resaltado en la evaluación.
- Agrupar todos los temas comunes para crear un Área más amplia, definiéndola nuevamente si fuera necesario.
- Buscar la diversidad, asegurándose de que las Áreas de Mejora no procedan únicamente de un Criterio o Eje. Se valorará un enfoque de mejora amplio, que combine la elección de Áreas relativas a aspectos internos de la organización con otras Áreas centradas en los clientes y grupos de interés.

1. Selección de Áreas de Mejora, a través de los criterios de selección.

De entre todas las Áreas de Mejora, la organización seleccionará las que vayan a dar lugar a las Acciones a incluir en el Plan de Mejora.

La mayoría de las organizaciones no disponen de los recursos necesarios para implantar todas las mejoras identificadas en la autoevaluación, por ello, la elección del reducido grupo de aquéllas que resultan “críticas” permitirá centrarse en aquellos factores que, una vez desplegados, más inciden en el rendimiento o el logro de los objetivos clave de la organización. Así pues, la organización deberá establecer prioridades entre las mejoras identificadas en la etapa de autoevaluación. Para ello, se deben acordar previamente una serie de criterios que permitan la selección de manera motivada. Estos criterios podrían ser, entre otros:

- La alineación con la Misión o Visión de la organización, con los objetivos estratégicos o los objetivos operativos.
- Impacto en los Resultados (de clientes, personas o clave)
- Relación con las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios, empleados y Sociedad.

Tras el establecimiento de los criterios, éstos se aplicarán sobre todas las Áreas de Mejora listadas anteriormente. Ese proceso de toma de decisiones sobre qué mejorar dentro de la organización, suele ayudarse de herramientas de análisis, como las matrices de priorización. Es recomendable utilizar para ello una matriz similar a la que se muestra en el apartado 4 del Anexo 5.2. para la priorización de las acciones de mejora. La dirección/el equipo directivo será el responsable de la selección final de las Áreas de Mejora.

El subsiguiente producto que se debe recoger en el Plan de Mejora es una descripción motivada de los criterios utilizados para valorar todas las Áreas de Mejora identificadas en la evaluación, así como un listado de las entre 6 y 10 Áreas de Mejora así seleccionadas. La organización debe hacer constar los Criterios de Priorización en el Plan de Mejora, para que, una vez establecidos y consensuados dichos criterios, se pueda proceder al establecimiento de

las Áreas de Mejora prioritarias.

2. Identificar las Acciones de Mejora derivadas de las Áreas de Mejora anteriores

Las acciones de mejora deben derivar de las Áreas de Mejora seleccionadas anteriormente. Por cada una de las Áreas de Mejora seleccionadas se deberá identificar una Acción de Mejora a implantar.

3. Priorizar las Acciones de Mejora

Una vez identificadas entre 6 y 10 acciones de mejora más relevantes para la organización, se seleccionarán las prioritarias.

Antes de establecer prioridades entre las Acciones de Mejora resulta importante definir qué criterios se utilizarán. Una de las herramientas habitualmente utilizadas para establecer prioridades contempla el uso de una matriz de priorización con dos dimensiones: el impacto de la acción en el rendimiento o en los objetivos de la organización, y la capacidad de la organización para implantar la mejora. La aplicación de dichos criterios permitirá seleccionar las tres Acciones de Mejora con mayor puntuación.

Los pasos a seguir serán:

- Aplicar los criterios de la matriz (impacto y capacidad) a todas las acciones de mejora (entre 6 y 10) propuestas en el apartado anterior (apartado 4 del Anexo 5.2).
- Considerar el 'impacto' de cada iniciativa en el cumplimiento de los objetivos o el rendimiento de la organización. A continuación, considerar para cada acción qué 'capacidad' de implantarla tiene la organización en los meses siguientes. Valorar, entre 1 y 10 puntos, el impacto de la acción y la capacidad para implantarla. Multiplicar los valores asignados. De dicha multiplicación resultará una puntuación que determinará el orden final.
- Establecer el nº orden de prioridades, ordenando de nuevo las acciones por su puntuación, situando en primer lugar aquélla cuya puntuación es más alta. Las tres acciones de mejora con mayor puntuación en la matriz pasarán a ser explicadas con detalle en las fichas posteriores del Plan de Mejora. La elaboración de la matriz de priorización permitirá a las organizaciones optar mejor por las acciones en las que concentrarse. Cuando se haya completado la matriz, es recomendable revisarla y asegurarse de que el orden de acciones es el correcto.
- He aquí algunos ejemplos de otros factores a tener en cuenta en este punto:
- Aquellas acciones que incidan pronto y significativamente sobre el cumplimiento de los objetivos o el rendimiento de la organización y sean susceptibles de ser implantadas fácil y rápidamente, tendrán una prioridad más alta que aquéllas otras que resultan difíciles de implantar o cuyo impacto no es probable que se haga patente en los meses siguientes.
- Puede que haya acciones que, siendo base de otras, merezca la pena implantar en primer lugar, aunque consuman muchos recursos, si dicha implantación se puede efectuar en un plazo de pocos meses
- Algunas acciones abordan problemas fundamentales para el rendimiento general de la organización que es preciso resolver antes de abordar otras acciones que dependan de aquéllas.
- Quizás resulte conveniente implantar diversas acciones a la vez.

En todo caso, la decisión última se someterá también al órgano de dirección.

A	B	C	D	E
Acción	**Impacto**	**Capacidad**	**Puntuación**	**Nº orden**
Implantar mejoras en los procesos para reducir en 2 semanas la contestación a solicitudes.	10	6	60	2
Introducir un mecanismo de recogida de sugerencias de los empleados.	6	6	36	3
Establecer un sistema para medir la satisfacción de los ciudadanos/ clientes usuarios de los servicios	10	9	90	1

Figura 1 – Ejemplo de Matriz de Priorización

4. Analizar y explicar la relevancia de las Acciones de Mejora presentadas por la organización

Se han de consignar las 3 acciones de mejora seleccionadas, según los resultados de la priorización del apartado 4 del Plan de Mejora, y explicar la relevancia de las mismas, describiendo por qué fueron seleccionadas, cómo contribuyen o apoyan otros planteamientos, y qué impacto se espera que tengan en la organización.

5. Aplicar las fases del Ciclo de la Mejora Continua a las tres acciones de mejora seleccionadas y (PDCA) y explicitar las dos primeras: planificación y desarrollo.

Para documentar lo anterior, deben cumplimentarse las fichas descriptivas de las Acciones de Mejora (apartado 6 del Anexo 5.2).

Las tres Acciones de Mejora se deberán implantar de manera sistemática, siguiendo el esquema trazado en las citadas fichas. La implantación requerirá una supervisión periódica que garantice el logro de los resultados esperados y capitalice el aprendizaje de la organización durante el proceso.

Para cada una de las tres acciones de mejora seleccionadas, la ficha descriptiva contendrá la siguiente información:

a) Información general:

- Denominación
- Objetivo a alcanzar: ¿Qué aspecto se pretende mejorar/subsanar?
- Criterio/ Eje del Modelo con el que se relaciona
- Responsable de la acción
- Personas involucradas en el proceso

b) Información sobre el Ciclo de Mejora Continua (PDCA)

- Planificación: Descripción de la planificación de la Acción de Mejora, CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LA ACCIÓN, QUÉ actividades se van a llevar a cabo para la implementación de la

Acción de Mejora (cronograma) y fecha de finalización del desarrollo de la acción. En esta fase ya se deben establecer también los indicadores adecuados (SMART) que permitirán realizar la evaluación y revisión que se señala Asimismo es importante determinar en esta fase cuáles son las METAS CONCRETAS a alcanzar para estos indicadores y señalarlo en este apartado. (Ej. si el objetivo fuera tramitar más expedientes, y el nº de expedientes, se tendría que señalar la meta a alcanzar, como "aumentar el nº de expedientes en un 25%")

- Desarrollo: Aportar información sobre CÓMO se ha llevado a cabo lo planificado, cumplimiento del cronograma establecido (parcial o total), alcance de la implementación (si se ha llevado a cabo en todas las áreas planeadas o solo en algunas).

Es importante advertir que, si bien en el Plan de Mejora para la certificación no se evalúan las siguientes fases (evaluación, revisión y aprendizaje) ni se piden resultados de la implantación. sí serán comprobados en la ulterior renovación de la certificación (en caso de ser solicitada) o en la evaluación para obtener una certificación posterior.

Como resumen, puede decirse que los pasos fundamentales que conlleva el proceso de elaboración y desarrollo de un Plan de mejora del nivel de excelencia de una organización son:

- Acordar los criterios para establecer prioridades entre las Áreas de Mejora a abordar, que deben transformarse en verdaderas Acciones de Mejora.
- Priorizar las Acciones de Mejora, mediante matriz.
- Planificar, mediante una ficha, las Acciones de Mejora.
- Implantar las mejoras, para en el futuro evaluarlas y revisarlas, obteniendo la organización un valioso aprendizaje en el proceso.

Por último, aclarar que esta guía no pretende abordar en detalle las complejidades que plantea la gestión de las Acciones de Mejora o la gestión del cambio que pueda llevar consigo. No obstante, se presentan algunos aspectos que pueden tomarse en consideración:

- Asignar la responsabilidad global del Plan de Mejora puede facilitar la coordinación de las actividades y la supervisión de la marcha del proyecto global.
- La evaluación requiere que se haya especificado el propietario de cada Acción de Mejora. Puede resultar útil definir dicho papel y las responsabilidades que implica, por ejemplo, informar sobre la marcha de la acción al equipo de dirección.
- Resulta fundamental identificar en la planificación cuáles pueden ser los indicadores que nos ayuden a determinar si las acciones tienen el efecto deseado.
- Una comunicación eficaz puede ayudar a establecer en la organización un clima de confianza y compromiso con los cambios. Puede que sea conveniente analizar si los sistemas de comunicación actuales facilitan la información adecuada sobre la evolución del desarrollo del Plan de Mejora y si mantienen informadas a las personas pertinentes del progreso alcanzado y de los cambios efectuados.
- Dependiendo de la escala y complejidad de las acciones, quizá convenga considerar algunos escenarios alternativos y desplegar planes de contingencia para abordarlos.
- Para obtener los beneficios de las mejoras introducidas, deberemos asegurarnos de que se vayan a mantener en el tiempo más allá del marco temporal del proyecto, por ejemplo, integrándolos en las actividades ordinarias de la organización.

Probablemente existan en la organización personas habituadas a implantar cambios; debe aprovecharse su experiencia para ayudar a implantar el Plan de Mejora.

5.2 Modelo Plan de Mejora para certificación EVAM

Especificaciones generales:

Por favor, tenga en cuenta que:

Su Plan de Mejora debe:

- Tener las páginas numeradas.
- Cumplimentarse en letra Calibri tamaño 11, interlineado sencillo, margen "normal" (diseño Word)
- Mantener la estructura de los cuadros y márgenes que se ofrecen.

1. Áreas de Mejora encontradas en la Autoevaluación (idéntica información del Anexo 4 del informe de autoevaluación EVAM)

Ejes	**Áreas de Mejora**[20]
Qué áreas de mejora relativas a la Política y Estrategia a través del liderazgo se identificaron como resultado de la autoevaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a los Procesos se identificaron como resultado de la autoevaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a las Personas se identificaron como resultado de la autoevaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a las Alianzas y Recursos se identificaron como resultado de la autoevaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a los Resultados se identificaron como resultados de la autoevaluación (clientes/ciudadanos/usuarios, personas, clave)	▪
Qué áreas de mejora que afecten a más de un eje se identificaron como resultado de la autoevaluación.	▪

[20] Listar TODAS las Áreas de Mejora de la autoevaluación, por cada uno de los Ejes del Modelo EVAM, añadiendo las filas necesarias e incorporar al final de la tabla aquellas Áreas de Mejora que afecten a más de un Eje.

2. Selección de Áreas de Mejora

Criterios y Selección de AM tras autoevaluación	
▪ Describa y motive los criterios utilizados para valorar las Áreas de Mejora identificadas en la Autoevaluación.[21]	
▪ Enumere las Áreas de Mejora más relevantes para la organización, que habrán sido seleccionadas aplicando los criterios descritos (entre 6 y 10 Áreas de Mejora).	AM1
	AM2
	AM3
	AM4
	AM5
	AM6

[21] Ver ejemplos de descripción de criterios en el apartado 2.2 del documento "orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para la certificación EVAM "

3. Enumeración de las Acciones de Mejora Por cada una de las Áreas de Mejora del apartado anterior, identifique una Acción de Mejora a implantar.

ÁREA DE MEJORA	ACCIÓN DE MEJORA

4. Matriz de Priorización de Acciones de mejora

- ***Aplicar los criterios de la matriz (impacto y capacidad) a todas las acciones de mejora propuestas en el apartado 3.***
- ***Valorar, entre 1 y 10 puntos, el impacto de la acción y la capacidad para implantarla. Multiplicar los valores asignados. De dicha multiplicación resultará una puntuación, que determinará el orden final***
- ***Las tres acciones de mejora con mayor puntuación en la matriz pasarán a ser explicadas en los siguientes apartados de este documento.***

ACCIÓN DE MEJORA	IMPACTO sobre la organización (de 1 a 10)	CAPACIDAD para implantarla (de 1 a 10)	PUNTUACIÓN (multiplicación IMPACTO x CAPACIDAD)	Nº ORDEN

5. Relevancia de las Acciones de Mejora para la organización[22]

Relevancia de la Acción de Mejora 1	
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 1 y qué relevancia reviste para su organización.	
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 1.	
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 1 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.	
Relevancia de la Acción de Mejora 2	
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 2 y qué relevancia reviste para su organización.	
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 2.	
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 2 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.	
Relevancia de la Acción de Mejora 3	
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 3 y qué relevancia reviste para su organización.	
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 3.	
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 3 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.	

[22] Se han de consignar las 3 acciones de mejora relevantes para la organización, según los resultados de la priorización del apartado 4 del Plan de Mejora.

6. Fichas descriptivas de las ACCIONES DE MEJORA derivadas de la AUTOEVALUACIÓN

ACCIÓN DE MEJORA 1	
a) INFORMACION GENERAL (AM1)	
Denominación de la acción:	
Objetivo:	
Responsable de la acción	
Criterio/ Eje del Modelo con el que se relaciona	
Personas involucradas:	

b) INFORMACIÓN CICLO MEJORA CONTINUA (AM1)												
PLANIFICACIÓN (Descripción de la planificación de la Acción de Mejora e incluir información sobre el establecimiento de indicadores y sus metas)												
Cronograma												
Actividades para el desarrollo de la acción	**E**	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**X**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**
Fecha de finalización del desarrollo de la acción												
DESARROLLO (Cómo se ha llevado a cabo lo planificado o se va a desarrollar)												

ACCIÓN DE MEJORA 2	
a) INFORMACION GENERAL (AM2)	
Denominación de la acción:	
Objetivo:	
Responsable de la acción	
Criterio/ Eje del Modelo con el que se relaciona	
Personas involucradas:	

b) INFORMACIÓN CICLO MEJORA CONTINUA (AM2)												
PLANIFICACIÓN (Descripción de la planificación de la Acción de Mejora e incluir información sobre el establecimiento de indicadores y sus metas)												
Cronograma												
Actividades para el desarrollo de la acción	**E**	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**X**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**
Fecha de finalización del desarrollo de la acción												
DESARROLLO (Cómo se ha llevado a cabo lo planificado o se va a desarrollar)												

ACCIÓN DE MEJORA 3	
a) INFORMACION GENERAL (AM3)	
Denominación de la acción:	
Objetivo:	
Responsable de la acción	
Criterio/ Eje del Modelo con el que se relaciona	
Personas involucradas:	

b) INFORMACIÓN CICLO MEJORA CONTINUA (AM3)												
PLANIFICACIÓN (Descripción de la planificación de la Acción de Mejora e incluir información sobre el establecimiento de indicadores y sus metas)												
Cronograma												
Actividades para el desarrollo de la acción	**E**	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**X**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**
Fecha de finalización del desarrollo de la acción												
DESARROLLO (Cómo se ha llevado a cabo lo planificado o se va a desarrollar)												

Anexo 6 Documentación de apoyo para Renovación

6.1 Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para Renovación

Anexo 6.1

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MEJORA PARA LA RENOVACION

1. Introducción

La renovación de la certificación del nivel de Excelencia de una organización está regulada en el artículo 7.3 de la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del Programa de Reconocimiento del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio.

De acuerdo la Orden TFP/967/2019, ya citada, podrán solicitar la renovación de la certificación las organizaciones previamente certificadas que, transcurridos tres años desde la fecha de concesión de dicha certificación así lo deseen. Para tal fin, deberán demostrar una consolidación y mejora del nivel de excelencia que se les otorgó en la certificación, mediante la elaboración de un Plan de Mejora.

Este documento ofrece ayuda práctica y orientación a las organizaciones sobre cómo elaborar el Plan de Mejora, para presentar las acciones seleccionadas y que puedan ser evaluadas con todo rigor.

2. Elaboración del Plan de Mejora

Tal como se indica en el artículo 7.3 de la Orden TFP/967/2019, "el proceso de renovación del «Sello de Excelencia» se inicia con la solicitud en la sede electrónica por parte de la organización, a la que se acompañará la presentación de un Plan de Mejora con tres acciones de mejora relativas a otros tantos aspectos señalados como mejorables en la organización en el momento en que se le otorgó la certificación. La Dirección General de Gobernanza Pública verificará la consolidación y mejora del nivel de excelencia solicitado, evaluando la consecución de las tres acciones de mejora presentadas"

De acuerdo con el Art. 7.2 de la Orden TFP/967/2019, cabe resaltar que las acciones de mejora del Plan de Mejora deben proceder de los aspectos señalados como mejorables en el informe de retorno que acompañó a la certificación[23], y que dio lugar a la consiguiente certificación tras el proceso de evaluación externa por parte de la DGGP (no restringiéndose a las áreas de mejora detectadas en el anterior proceso de autoevaluación de la organización).

Para la elaboración del Plan de Mejora se deben seguir los pasos que se describen a continuación y aportar la información que se detalla, cumplimentando los siguientes apartados que se encontrarán en el "Modelo Plan de Mejora para Renovación" (Anexo 6.2).

3. Listado de Áreas de Mejora

Partiendo del proceso de evaluación, conducente a la certificación que se desea renovar, la

[23] Las organizaciones que no dispongan de informe de retorno, por haber obtenido certificaciones de menos de 300 puntos EFQM/CAF o EVAM, emitidas antes de la entrada en vigor de la Orden TFP/967/2019, podrán vincular las acciones del Plan de Mejora a las Áreas de Mejora identificadas en el proceso de autoevaluación.

organización debe listar TODAS las Áreas de Mejora identificadas en el informe de retorno que acompañó la certificación emitida por la DGGP, por criterios (EFQM/CAF) o Ejes (EVAM). Además se deben incorporar aquellas Áreas de Mejora que afecten a más de un Criterio/Eje.

Para obtener un listado comprensible y de utilidad para la organización, es recomendable realizar los siguientes pasos previos:

- Eliminar o combinar las Áreas duplicadas, de manera que no se repitan. Si hay muchas áreas de mejora sobre un aspecto concreto de la organización, lo lógico es abordarlas mediante una consideración conjunta de calado que contemple todas las facetas del aspecto resaltado en la evaluación.
- Agrupar todos los temas comunes para crear un Área más amplia, definiéndola nuevamente si fuera necesario.
- Buscar la diversidad, asegurándose de que las Áreas de Mejora no procedan únicamente de un Criterio o Eje. Se valorará un enfoque de mejora amplio, que combine la elección de Áreas relativas a aspectos internos de la organización con otras Áreas centradas en los clientes y grupos de interés.

4. Selección de Áreas de Mejora, a través de los criterios de selección.

De entre todas las Áreas de Mejora, la organización seleccionará las que vayan a dar lugar a las Acciones a incluir en el Plan de Mejora. Para ello, se deben acordar previamente una serie de criterios que permitan la selección de manera motivada. Estos criterios podrían ser, entre otros:

- La alineación con la Misión o Visión de la organización, con los objetivos estratégicos o los objetivos operativos.
- Impacto en los Resultados (de clientes, personas o clave)
- Relación con las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios, empleados y Sociedad.

Tras el establecimiento de los criterios, éstos se aplicarán sobre todas las Áreas de Mejora listadas anteriormente. Ese proceso de toma de decisiones sobre qué mejorar dentro de la organización, suele ayudarse de herramientas de análisis, como las matrices de priorización. Es recomendable utilizar para ello una matriz similar a la que se muestra en el apartado 4 del Anexo 6.2. para la priorización de las acciones de mejora. La dirección/el equipo directivo será el responsable de la selección final de las Áreas de Mejora.

El subsiguiente producto que se debe recoger en el Plan de Mejora es una descripción motivada de los criterios utilizados para valorar todas las Áreas de Mejora identificadas en la evaluación, así como un listado de las entre 6 y 10 Áreas de Mejora así seleccionadas.

5. Identificar las Acciones de Mejora derivadas de las Áreas de Mejora anteriores

Las acciones de mejora deben derivar de las Áreas de Mejora seleccionadas anteriormente. Por cada una de las Áreas de Mejora seleccionadas se deberá identificar una Acción de Mejora a implantar.

6. Priorizar las Acciones de Mejora

Una vez identificadas entre 6 y 10 acciones de mejora más relevantes para la organización, se usará una matriz de priorización, que, mediante un juicio de impacto en la organización y de factibilidad para la implementación de la Acción de Mejora, permitirá seleccionar las tres

Acciones de Mejora con mayor puntuación.

Los pasos a seguir serán:

- Aplicar los criterios de la matriz (impacto y capacidad) a todas las acciones de mejora (entre 6 y 10) propuestas en el apartado 3.
- Valorar, entre 1 y 10 puntos, el impacto de la acción y la capacidad para implantarla. Multiplicar los valores asignados. De dicha multiplicación resultará una puntuación que determinará el orden final.
- Las tres acciones de mejora con mayor puntuación en la matriz pasarán a ser explicadas con detalle en las fichas posteriores del Plan de Mejora.

La elaboración de la matriz de priorización permitirá a las organizaciones optar mejor por las acciones en las que concentrarse. Cuando se haya completado la matriz, es recomendable revisarla y asegurarse de que el orden de acciones es el correcto. En todo caso, la decisión última se someterá también al órgano de dirección

7. Analizar y explicar la relevancia de las Acciones de Mejora presentadas por la organización

Se han de consignar las 3 acciones de mejora seleccionadas, según los resultados de la priorización del apartado 4 del Plan de Mejora, y explicar la relevancia de las mismas, describiendo por qué fueron seleccionadas, cómo contribuyen o apoyan otros planteamientos, y qué impacto se espera que tengan en la organización.

8. Aplicar las fases del Ciclo de la Mejora Continua a las tres acciones de mejora seleccionadas: (Planificación; Desarrollo; Evaluación, revisión y aprendizaje.), y explicitar los resultados obtenidos.

El Plan de Mejora que se presente para obtener la Renovación debe ser un Plan finalizado, ya que la organización ha dispuesto de 3 años para su ejecución y evaluación. De ahí que, además de la exposición de las cuatro fases del ciclo PDCA, deban explicitarse también los resultados logrados. Para documentar lo anterior, deben cumplimentarse las fichas descriptivas de las Acciones de Mejora (apartado 6 del Anexo 6.2).

Las Acciones de Mejora se deberán implantar de manera sistemática, siguiendo el esquema trazado en las citadas fichas. La implantación requerirá una supervisión periódica que garantice el logro de los resultados esperados y capitalice el aprendizaje de la organización durante el proceso.

Para cada una de las tres acciones de mejora seleccionadas, la ficha descriptiva contendrá la siguiente información:

c) Información general:

- Denominación
- Objetivo a alcanzar: ¿Qué aspecto se pretende mejorar/subsanar?
- Criterio/ Eje del Modelo con el que se relaciona
- Responsable de la acción
- Personas involucradas en el proceso

d) Información sobre el Ciclo de Mejora Continua (PDCA)

- Planificación: Descripción de la planificación de la Acción de Mejora, CUÁLES SON LOS

OBJETIVOS DE LA ACCIÓN, QUÉ actividades se van a llevar a cabo para la implementación de la Acción de Mejora (cronograma) y fecha de finalización del desarrollo de la acción. En esta fase ya se deben establecer también los indicadores adecuados (SMART) que permitirán realizar la evaluación y revisión que se señala Asimismo es importante determinar en esta fase cuáles son las METAS CONCRETAS a alcanzar para estos indicadores y señalarlo en este apartado. (Ej. si el objetivo fuera tramitar más expedientes, y el nº de expedientes, se tendría que señalar la meta a alcanzar, como "aumentar el nº de expedientes en un 25%").

- Desarrollo: Aportar información sobre CÓMO se ha llevado a cabo lo planificado, cumplimiento del cronograma establecido (parcial o total), alcance de la implementación (si se ha llevado a cabo en todas las áreas planeadas o solo en algunas).
- Evaluación, revisión y aprendizaje: Es necesario DESCRIBIR los sistemas de control utilizados para seguimiento del desarrollo de la acción de mejora (ej. mediciones sistemáticas a través de los indicadores establecidos al efecto). Indicar si se han realizado revisiones de lo planificado y las modificaciones realizadas, en su caso. Asimismo se debe aportar también información sobre el aprendizaje derivado del proceso.

e) Resultados: Se deben proporcionar DATOS relativos a los resultados obtenidos con la implantación de la acción de mejora en la organización, en términos de actividad (ej. nº expedientes), y de impacto (ej. incremento satisfacción, reducción costes) en función de los indicadores de seguimiento y de cumplimiento de las metas establecidas.

De manera sintética, puede decirse que los pasos fundamentales que conlleva el proceso de elaboración y desarrollo de un Plan de mejora del nivel de excelencia de una organización son:

- Acordar los criterios para establecer prioridades entre las Áreas de Mejora a abordar, que deben transformarse en verdaderas Acciones de Mejora.
- Priorizar las Acciones de Mejora, mediante matriz.
- Planificar, mediante una ficha, las Acciones de Mejora.

Implantar las mejoras, evaluarlas y revisarlas, obteniendo la organización un valioso aprendizaje en el proceso.

6.2 Modelo del Plan de Mejora para Renovación

Especificaciones generales:

Por favor, tenga en cuenta que:

Su Plan de Mejora debe:

- Tener las páginas numeradas.
- Cumplimentarse en letra Calibri, tamaño 11, interlineado sencillo, margen "normal" (diseño Word)
- Mantener la estructura de los cuadros y márgenes que se ofrecen.

1. Áreas de Mejora Identificadas en el Informe de Retorno [24]

Criterios / Ejes[25]	Áreas de Mejora
Ej. Modelo EFQM: Qué áreas de mejora relativas al Liderazgo (Criterio 1) se identificaron como resultado de la evaluación externa /autoevaluación (si no se dispone de informe de retorno)	▪
	▪
	▪
	▪
Qué áreas de mejora que afecten a más de un criterio o eje se identificaron como resultado de la evaluación externa	▪

[24] Las organizaciones que no dispongan de informe de retorno, por haber sido certificaciones de menos de 300 puntos EFQM/CAF o EVAM, emitidas antes de la entrada en vigor de la Orden TFP/967/2019, podrán vincular las acciones del Plan de Mejora a las Áreas de Mejora identificadas en el proceso de autoevaluación.

[25] Listar TODAS las Áreas de Mejora del informe de retorno, por cada uno de los Criterios para Modelo EFQM o Ejes para Modelo EVAM., añadiendo las filas necesarias e incorporar al final de la tabla aquellas Áreas de Mejora que afecten a más de un Criterio/Eje.

2. Selección de Áreas de Mejora [26]

Criterios y Selección de Áreas de Mejora tras evaluación externa	
▪ Describa y motive los criterios utilizados para valorar las Áreas de Mejora identificadas en la Evaluación.	
▪ Seleccione las Áreas de Mejora más relevantes para la organización, aplicando los criterios descritos en el cuadro anterior (de 6 a 10 Áreas de Mejora)	AM1
	AM2
	AM3
	AM4
	AM5
	AM6

[26] Ver ejemplos de descripción de criterios en el apartado 2.2 del documento "orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para la Renovación "(anexo 6.1)

3. Identificación de las Acciones de Mejora. Por cada una de las Áreas de Mejora seleccionadas en el apartado anterior, enumere una Acción de Mejora concreta a implantar

ÁREA DE MEJORA	ACCIÓN DE MEJORA

4. Priorización de Acciones de Mejora: Matriz

- ***Aplicar los criterios de la matriz (impacto y capacidad) a todas las acciones de mejora propuestas en el apartado 3.***
- ***Valorar, entre 1 y 10 puntos, el impacto de la acción y la capacidad para implantarla. Multiplicar los valores asignados. De dicha multiplicación resultará una puntuación que determinará el orden final***
- ***Las tres acciones de mejora con mayor puntuación en la matriz pasarán a ser explicadas en los apartados 5, 6 y 7 de este documento.***

ACCIÓN DE MEJORA	IMPACTO sobre la organización (de 1 a 10)	CAPACIDAD para implantarla (de 1 a 10)	PUNTUACIÓN (multiplicación IMPACTO x CAPACIDAD)	Nº ORDEN

5. Relevancia de las Acciones de Mejora para la organización [27]

Relevancia de la Acción de Mejora 1	
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 1 y qué relevancia reviste para su organización.	
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 1.	
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 1 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.	
Relevancia de la Acción de Mejora 2	
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 2 y qué relevancia reviste para su organización.	
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 2.	
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 2 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.	
Relevancia de la Acción de Mejora 3	
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 3 y qué relevancia reviste para su organización.	
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 3.	
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 3 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.	

[27] Deben consignarse las tres acciones de mejora relevantes para la organización, según los resultados de la priorización del apartado 4 de este Plan.

6. Fichas descriptivas de las ACCIONES DE MEJORA derivadas de la EVALUACIÓN[28]

ACCIÓN DE MEJORA 1	
c) INFORMACION GENERAL (AM1)	
Denominación de la acción:	
Objetivo:	
Responsable de la acción	
Criterio/ Eje del Modelo con el que se relaciona	
Personas involucradas:	

d) INFORMACIÓN CICLO MEJORA CONTINUA (AM1)												
PLANIFICACIÓN (Descripción de la planificación de la Acción de Mejora e incluir información sobre el establecimiento de indicadores y sus metas)												
Cronograma												
Actividades para el desarrollo de la acción	**E**	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**X**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**

[28] Las organizaciones que hayan sido certificadas con un nivel menor de 300 puntos EFQM/CAF o EVAM, con anterioridad a la entrada en vigor de la Orden TFP/967/2019, podrán vincular las acciones del Plan de Mejora a las Áreas de Mejora identificadas en el proceso de autoevaluación.

Fecha de finalización del desarrollo de la acción	

DESARROLLO (Cómo se ha llevado a cabo lo planificado o se va a desarrollar)

EVALUACIÓN, REVISIÓN y APRENDIZAJE

El sistema de revisión, puede incluir:

- Indicadores definidos
- Revisiones de lo planificado y modificaciones realizadas
- Aprendizaje derivado del proceso

e) RESULTADOS DE LA ACCIÓN (AM1)

(Datos de la implantación en términos de actividad e impacto)

ACCIÓN DE MEJORA 2	
a) INFORMACION GENERAL (AM2)	
Denominación de la acción:	
Objetivo:	
Responsable de la acción	
Criterio/ Eje del Modelo con el que se relaciona	
Personas involucradas:	

b) INFORMACIÓN CICLO MEJORA CONTINUA (AM2)												
PLANIFICACIÓN (Descripción de la planificación de la Acción de Mejora e incluir información sobre el establecimiento de indicadores y sus metas)												
Cronograma												
Actividades para el desarrollo de la acción	**E**	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**X**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**

Fecha de finalización del desarrollo de la acción												

DESARROLLO (Cómo se ha llevado a cabo lo planificado o se va a desarrollar)

EVALUACIÓN, REVISIÓN y APRENDIZAJE

El sistema de revisión, puede incluir:

- Indicadores definidos
- Revisiones de lo planificado y modificaciones realizadas
- Aprendizaje derivado del proceso

c) RESULTADOS DE LA ACCIÓN (AM2)

(Datos de la implantación en términos de actividad e impacto)

ACCIÓN DE MEJORA 3	
a) INFORMACION GENERAL	
Denominación de la acción:	
Objetivo:	
Responsable de la acción	
Criterio/ Eje del Modelo con el que se relaciona	
Personas involucradas:	

b) INFORMACIÓN CICLO MEJORA CONTINUA (AM2)												
PLANIFICACIÓN (Descripción de la planificación de la Acción de Mejora e incluir información sobre el establecimiento de indicadores y sus metas)												
Cronograma												
Actividades para el desarrollo de la acción	**E**	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**X**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**

Fecha de finalización del desarrollo de la acción	

DESARROLLO (Cómo se ha llevado a cabo lo planificado)

EVALUACIÓN, REVISIÓN y APRENDIZAJE

El sistema de revisión, puede incluir:

- Seguimiento a través de mediciones de Indicadores definidos
- Revisiones de lo planificado y modificaciones realizadas
- Aprendizaje derivado del proceso

c) RESULTADOS DE LA ACCIÓN (AM3)

(Datos de la implantación en términos de actividad e impacto)

Anexo 7 Documentación de apoyo para Premio Innovación

7.1 Especificaciones de la Memoria Premio Innovación

ESPECIFICACIONES DE LA MEMORIA DEL PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA XIV EDICIÓN

1. Contenido y Páginas.

    1.1. Portada (una página): nombre de la organización, acrónimo reconocido (en su caso) y nombre la práctica (máximo 100 caracteres para este último).

    1.2. Índice general de contenidos (una página).

    1.3. Resumen ejecutivo (una página).

    1.4. Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica y principales servicios prestados y, en su caso, relación de siglas o acrónimos utilizados (máximo dos páginas).

    1.5. Cuerpo del documento descriptivo de la práctica desarrollada ordenando sus epígrafes según los criterios que figuran en el Anexo 2.2, máximo 25 páginas. La totalidad del documento no deberá superar las 30 páginas, además de la portada. No se tendrán en cuenta a la hora de su evaluación las páginas que excedan de las indicadas para este apartado.

    Las memorias que no se ajusten a los epígrafes y contenido de los criterios de evaluación que figuran en el Anexo 2.2 podrán ser excluidas del proceso de evaluación si no son subsanadas de acuerdo con lo previsto en el artículo 7.3.

2. Configuración.

La Memoria se confeccionará en soporte electrónico. El soporte electrónico contendrá la Memoria en archivo PDF (“Acrobat”) y tendrá un tamaño máximo de 10 Mb.

Además debe:

- Tener las páginas numeradas.
- Cumplimentarse en letra tamaño 11, interlineado sencillo, margen “normal” (diseño Word)
- Mantener la estructura de los cuadros y márgenes que se ofrecen.

3. Presentación y soporte.

La Memoria deberá presentarse en la sede electrónica:
https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/index/categoria/50

4. Elementos de apoyo.

Para facilitar la redacción de la Memoria, la Dirección General de Gobernanza Pública proporcionará a los candidatos la documentación de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio a la Innovación en la Gestión Pública XIV edición, incluida como anexo en la "Guía del Programa de Reconocimiento", disponible en:

https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento.html

7.2 Orientaciones para elaboración de la Memoria al Premio a la Innovación en la gestión pública

1. INTRODUCCIÓN

El Premio Innovación en la Gestión Pública es convocado anualmente por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Corresponde la gestión del mismo a la Dirección General de Gobernanza Pública, en virtud de lo establecido por el Art. 9.1. e) del Real Decreto 307/2020, de 11 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Política Territorial y Función Pública

La finalidad de este documento es ayudar a las organizaciones que hayan decidido presentarse al Premio a la Innovación en la Gestión de acuerdo con lo previsto en la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del Programa de Reconocimiento del Marco General para la Mejora de la Calidad, y en la Orden de convocatoria del proceso de Reconocimiento del Nivel de Excelencia y los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, XIV edición.

El Premio a la Innovación en la Gestión Pública, está destinado a reconocer las prácticas innovadoras en la provisión de productos o servicios, así como las iniciativas que generen una mejora organizativa o de los procesos de gestión.

A los efectos de esta convocatoria se consideran prácticas de innovación en la gestión aquellas que se traduzcan en:

a) Un incremento, cuantitativo o cualitativo de los resultados de la organización en la provisión de servicios nuevos o significativamente mejorados, ya sea en cuanto a sus características, finalidad, nuevas funciones o facilidad de uso, en comparación con los servicios existentes.

b) Métodos de gestión nuevos o mejorados técnica u organizativamente en comparación con los existentes; funciones de apoyo a los procesos de la organización destinados a proveer de servicios internos o a los ciudadanos; sistemas innovadores destinados al aprovechamiento de las opiniones o sugerencias de los empleados para la mejora de los servicios o procesos internos; nuevos métodos destinados a rediseñar o innovar en la planificación e implantación de procesos, o bien programas de cooperación o colaboración con otras organizaciones para evitar duplicidades o mejorar la eficiencia de las organizaciones.

c) Respuestas creativas e innovadoras frente a los retos planteados a la organización por la pandemia COVID-19.

Este documento no tiene carácter prescriptivo, por lo que puede interpretarse y adaptarse a las peculiaridades y necesidades de cada organización pública o práctica presentada.

Se trata de que todo órgano, organismo y unidad administrativa de la Administración General del Estado, de las administraciones de las Comunidades Autónomas, de la administración local y de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, así como organismos públicos y entidades de

derecho público dependientes y vinculados a todas ellas y universidades públicas , cualquiera que sea su rango, tamaño y actividades, disponga de una guía orientativa que le facilite la labor de redacción de la indicada memoria sobre la práctica que se desea presentar como candidata al premio de referencia.

2. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: CUESTIONES PRELIMINARES

2.1. Comunicar la decisión

El primer paso de la decisión de presentar una buena práctica al Premio a la Innovación en la Gestión Pública es comunicarlo a todo el personal afectado, por lo que debe evaluarse el alcance de la información y la forma de hacerlo.

La decisión de elaborar la memoria para concurrir al premio lógicamente despertará expectativas, por lo que resulta necesario aclarar los objetivos de la presentación y, en especial, de su incardinación en un proceso más amplio de evaluación, y de mejora continua.

En función de la cultura de la organización y de su ámbito de actuación, han de evaluarse las posibles consecuencias de que sus usuarios o clientes y sus empleados sepan lo que se está abordando. Si la organización se encuentra más o menos familiarizada con los principios de la gestión de calidad, está asumido que una de sus bases es la comunicación abierta y franca con sus empleados. Una comunicación adecuada acerca de lo que se espera de cada uno de los colaboradores facilitará la obtención *y descripción de los hechos, datos y evidencias* que deberá reflejar la memoria.

2.2. Liderar y delegar eficazmente

Los directivos deben convertirse en líderes y promotores de la iniciativa. En este sentido, para coordinar e impulsar las actividades que hayan de reflejarse en la memoria, deberá nombrarse un responsable que dependa o reporte directamente al titular de la organización de que se trate (Presidente, Director General, Subdirector General, Subdelegado del Gobierno, Director Provincial, Rector, Alcalde, etc.).

Para asegurar que a estas actividades se les da la prioridad necesaria, habrá de constituirse un equipo de promotores formado por directivos o cuadros de la organización, ya que su participación allanará las dificultades que puedan producirse.

Dentro del marco temporal establecido por la Orden de convocatoria, hay que fijar plazos realistas para adaptar el esfuerzo a las actividades propias de la organización.

Debe, asimismo, establecerse la metodología para la recogida de la información necesaria para la elaboración de la memoria, asignando responsabilidades y plazos de entrega de la citada información al equipo encargado de la elaboración. Se definirán los criterios de selección de la información, teniendo en cuenta los datos que evidencien innovación, creatividad y progreso aplicados al diseño e implantación de la práctica, los elementos más representativos de la cultura organizativa, así como las mediciones y resultados más relevantes.

El responsable global no tiene porqué ser necesariamente quien redacte la memoria, pero el hecho de asignar ambas funciones a una misma persona supone un ejercicio de coherencia sintética que favorecerá la confección de un documento que debe expresar fielmente el desarrollo y los resultados de la práctica candidata al premio. La memoria debe describir dicha

práctica de tal manera que las personas implicadas en ella se reconozcan plenamente en lo relatado. La memoria debe mostrar una imagen fiel de la organización.

En cualquier caso, si una organización decide realizar el esfuerzo serio que supone presentarse al premio con ánimo de obtenerlo, el directivo máximo deberá estar visiblemente involucrado en la iniciativa. Él mismo o quien le siga en el orden jerárquico deberá actuar con conocimiento pleno del procedimiento, coordinar, alentar al equipo y establecer los mecanismos de seguimiento y apoyo, no desentendiéndose y delegando en el responsable de la práctica o en el directivo designado responsable del proyecto.

Además del estudio de las instrucciones de la convocatoria, en las Órdenes correspondientes, una lectura detenida del presente documento permitirá elaborar una memoria adecuada a las exigencias del Premio a la Innovación en la Gestión Pública.

Resumen de sugerencias:

- Comunicar el proyecto a la organización
- Designar un responsable global del proyecto, de la redacción del mismo y un equipo de promotores
- Fijar un calendario y plazos realistas (teniendo en cuenta el plazo límite para la remisión de la memoria, mediante la sede electrónica. Para evitar problemas técnicos, se aconseja no esperar a enviarla el último día del plazo de presentación de solicitudes al premio. La sede electrónica requiere la identificación mediante certificado electrónico
- Revisar la Orden de convocatoria y, en especial, los Anexos 2.1 y 2.2 relativos al Premios la Innovación en la Gestión Pública.
- Utilizar esta guía de apoyo.

3. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: ASPECTOS GENERALES

3.1. Seguir las instrucciones de la convocatoria

Deben seguirse cuidadosamente las prescripciones contenidas en las bases de la convocatoria del premio, ya que son requisitos y no sugerencias. Ver los anexos de la Orden de convocatoria en el que se indican los aspectos específicos referidos a este premio.

Tener muy en cuenta todas las especificaciones sobre la memoria contenidas en el anexo 2.1 de la orden de convocatoria, referidas al contenido, número de páginas, configuración, soporte y presentación. **Los distintos plazos así como la fecha límite de presentación de la memoria se señalan en los artículos 3 y 7 de la Orden de convocatoria.**

Importante:

En el Anexo 2.2 de la Orden de convocatoria se indican los criterios para la valoración de las candidaturas al Premio.

Por ello, **los epígrafes y contenido de la memoria deberán coincidir exactamente con los criterios por los que será evaluada la práctica**. Las memorias que no se ajusten a este criterio serán excluidas del proceso de evaluación, si no se subsanan en plazo, tal y como reza el punto 1.6 del Anexo 2.1.

3.2. Capítulo de presentación

La memoria comenzará por un Índice General de Contenidos (una página) y un Resumen Ejecutivo (una página). A continuación una Presentación de la Organización, que incluirá y describirá brevemente sus funciones y actividades, estructura orgánica y principales servicios prestados y, en su caso, una relación de siglas o acrónimos utilizados (dos páginas).

Índice general de contenidos	**1 página**
Resumen Ejecutivo	1 página
Presentación de la Organización	2 páginas

Con estos tres epígrafes se proporcionará a los evaluadores una imagen lo más completa y realista posible de la organización y de las partes que la integran. Se aportarán datos sobre el número de empleados, los servicios que se prestan, los volúmenes de gestión, etc. Se describirán las funciones y competencias de los distintos grupos, las relaciones o conexiones con otras organizaciones. Se subrayarán los hitos históricos más significativos. Se indicará la práctica o proyecto realizado y la importancia dada a la calidad en la gestión.

La presentación de la organización debe redactarse partiendo de la base de que los evaluadores no tienen un conocimiento previo de la organización en la que se inscribe el proyecto realizado, ni de su sector de actividad.

Si se incluye un organigrama, debe hacerse para enriquecer la información, no simplemente para ilustrar o repetir lo dicho.

Este capítulo no debe enfocarse como una idea adicional o accesoria, sino como una información que muestra el enfoque y los esfuerzos de la organización con respecto a la excelencia y la mejora a través del proyecto realizado.

3.3. Precisar y cuidar el lenguaje

Utilizar frases cortas y claras. Evitar las generalidades, particularmente el uso de expresiones como "todos", "cada uno" o de frases vagas e imprecisas. Así, por ejemplo, es descriptiva y precisa una frase como la siguiente: "Los 11 jefes de Unidad evaluaron el desempeño del 85% de los empleados, superando el 79% del año anterior." Pero no ésta: "Los jefes de Unidad llevan a cabo una evaluación anual de la actuación de sus subordinados".

Que prime lo sustantivo sobre lo adjetivo, y aunque se pueden adjetivar las afirmaciones, deben ofrecerse los datos sustantivos que justifiquen el calificativo. Así, en lugar de escribir meramente: "El Director apoya enormemente...", debe especificarse en qué forma lo hace y si su actividad también es revisada en lo referido a la aportación de mejoras.

Evitar el uso excesivo de términos del *argot* de calidad, así como las expresiones burocráticas y la *jerga* específica del correspondiente sector administrativo.

Es conveniente incluir un anexo que contenga la relación de siglas y acrónimos empleados.

3.4. Mostrar hechos y datos

Todas las afirmaciones de la memoria deben apoyarse en hechos y datos específicos. Además de poner de manifiesto lo que se hace en términos cuantitativos. Es preciso también mostrar cómo la utilización y comparación de datos, sirven como referentes e indicadores para comprender los problemas y tendencias subyacentes en la organización y para plantear las mejoras. Los llamados hechos apoyados en datos son obviamente necesarios, pero también lo son aquellos otros que evalúan la percepción de los clientes o el análisis de intangibles estratégicos.

Evaluar la percepción es una señal clara de estar inmerso en la cultura de la calidad. Una prueba anecdótica nunca puede sustituir a una evidencia sistemáticamente desarrollada, limitándose su valor a aportar visiones complementarias que refuercen la presentación de hechos y cifras.

3.5. Presentar comparaciones

Siempre que sea posible, deben proporcionarse referencias comparativas. Esas comparaciones no tienen necesariamente que hacerse con respecto a unidades análogas o del mismo sector administrativo, si bien no es imprescindible que se realicen con respecto a unidades análogas o del mismo sector. El uso de referentes nacionales o internacionales con los que medir la eficacia de la práctica, aporta valor añadido a la memoria y muestra madurez organizacional.

3.6. Usar clara y eficazmente los gráficos

Deben diseñarse con el fin de que permitan visualizar datos de forma independiente o correlacionada. Esto ahorrará espacio. Asegurarse de que contienen los datos pertinentes en relación con el aspecto que se quiere mostrar.

El texto debe utilizarse para exponer qué relevancia tienen los datos del gráfico o qué conclusiones pueden extraerse de los mismos, no para reproducir literariamente la misma información. Así, en vez de escribir "...como puede apreciarse en el gráfico, los retrasos en la resolución de expedientes supusieron un 10 % en el año XXXO, un 8 % en el año XXX1 y un 5% en el XXX2", podría indicarse lo que se ha hecho para conseguir mejorar los resultados, los objetivos marcados y esbozar, si está estimada, la tendencia en esa actividad. Por ejemplo, podría decirse: "nuestro servicio de tramitación inició un proyecto de mejora que ha disminuido en un 50 % los retrasos, y que concluirá con el objetivo de reducir los retrasos en la resolución al 2 %."

Un gráfico es un soporte de comunicación, por lo que debe asegurarse que una tercera persona, no informada en la materia, pueda comprender el mensaje que se pretende transmitir sin necesidad de que alguien se lo explique. El diseño del gráfico debe simplificarse al máximo y su tamaño no debería ocupar más de un cuarto de página, siempre que sea inteligible.

3.7. Extensión de la memoria

Debe distribuirse adecuada y equilibradamente la extensión de las diferentes partes de la memoria (cuerpo del documento descriptivo máximo 25 páginas. El documento no deberá superar las 30 páginas, además de la portada). Como ya se ha comentado, es importante para obtener una buena evaluación ajustar la estructura, denominación y contenido de los epígrafes de la memoria a los criterios o apartados de valoración que figuran en el Anexo 2.2 de la Orden de convocatoria de los Premios, seguir ese orden y establecer una distribución proporcional entre ellos. Es recomendable el mayor esfuerzo de síntesis.

Portada	**1 Página**
Presentación de la Organización	4 Páginas
• **Índice General de Contenidos**	(1)
• **Resumen Ejecutivo**	(1)
• **Presentación de la Organización**	(2)
Documento descriptivo de la práctica	25 páginas

3.8. Tener en cuenta a los lectores –evaluadores- de la memoria

Mientras se redacta la memoria hay que pensar en los destinatarios que la van a leer: evaluadores y miembros del jurado, pero también en las personas de la propia organización, clientes u otros interesados, que eventualmente accederán al documento, en su totalidad o en la parte que les afecte.

La opinión que se formará un evaluador sobre la organización será a partir de la memoria. El documento debe resultar claro en su redacción, visualmente debe facilitar la lectura, estar bien estructurado según los criterios de evaluación y evitar la repetición, dedicando especial atención a qué información se coloca en cada una de las partes de la memoria.

No debe asumirse, en ningún caso, que los evaluadores van a dar por supuesto aspectos que para los implicados en la práctica resultan evidentes o se pueden suponer y que no aparecen en la memoria, de ahí que sea preciso narrar todo aquello que se quiere que se tenga en cuenta, aunque con capacidad de síntesis.

Es necesario que la información contenida en la memoria, aunque no sea exhaustiva, sea completa y esté adecuadamente clasificada.

3.9. Tiempo para revisión

Al planificar la redacción de la memoria, debe asegurarse el tiempo necesario para poder realizar una revisión de la misma. Esta revisión debería llevarse a cabo por el equipo directivo, apoyado por todas las personas que hayan contribuido de manera significativa a la elaboración de la memoria. Ahora bien, es muy importante que en la revisión participe también alguna persona completamente ajena al proyecto y que sirva de contraste.

Debe reservarse un tiempo mínimo para la revisión, incluyendo el tiempo necesario para el debate en grupo y para reescribir la memoria. En todo caso, deben orientarse eficazmente las reuniones recordando que su objetivo estricto es identificar puntos débiles del documento, para mejorarlos. En consecuencia sólo habría que comprobar lo ya escrito, no plantear nuevos temas.

Los aspectos a verificar durante la revisión de la memoria son, en líneas generales:

- Que la memoria cumpla todos los requisitos formales establecidos en la convocatoria del premio: datos solicitados, documentos a presentar, número de páginas, tamaño de la letra, configuración de la página, interlineados, etc.
- Que se han tenido en cuenta de forma explícita en la redacción los distintos criterios para la valoración de la misma.
- Que no existen párrafos repetidos innecesariamente, ni información redundante, ni datos contradictorios.

Resumen de sugerencias

- Importante establecer los epígrafes de la memoria en relación con los criterios de evaluación.
- Tener en cuenta las fechas y plazos de presentación de la memoria.
- Definir el procedimiento o forma de trabajar.
- Sistemática general de redacción con el objetivo de crear un documento cuya lectura no resulte confusa ni tediosa.
- Establecer los criterios formales de escritura, como puede ser la fuente de texto a utilizar.
- Distribuir el espacio de la memoria, teniendo en cuenta todos los criterios de valoración aplicables, de acuerdo con lo establecido en la Orden de Convocatoria (Anexo 2.2). La división del texto de cada una de las páginas en dos columnas puede facilitar la inserción de tablas y gráficos y optimizar el espacio disponible. El reparto de espacio entre criterios de evaluación debe de ser racional, siendo coherente con la práctica presentada.
- Evitar generalidades en la redacción. Explicar más con sustantivos que con adjetivos.
- No utilizar excesivamente la jerga propia de la organización.
- Mostrar, si es posible, comparaciones con otras organizaciones.
- Aportar mediciones de varios años, para poder evaluar tendencias.
- Utilizar eficazmente gráficos ilustrativos, identificados adecuadamente, que evitan la monotonía de lectura del texto.
- Situarse en el lugar de los que van a leer y evaluar la memoria.
- Programar tiempo suficiente para revisiones y correcciones.
- Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad.
- Proporcionar pruebas de que la forma de trabajar en la organización es sistemática y que se apoya en la previsión.
- Documentar esta forma de trabajar y cómo se organiza.
- Aportar información sobre los ciclos de evaluación y revisión.
- Demostrar la conexión entre los diferentes criterios o apartados de valoración de la práctica que aparecen en la Orden de Convocatoria del premio.
- Evidenciar la efectividad en la implantación de mejoras utilizando la información que se aporte en cada apartado.

4. CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS

En primer lugar, como corresponde a un premio de estas características, las prácticas que se presenten al **Premio a la Innovación en la Gestión,** deben evidenciar mediante ***hechos y datos*** que están claramente dirigidas a introducir mejoras sustanciales en la provisión de productos o servicios, así como a generar una transformación o mejora organizativa o de los procesos de gestión.

De forma transversal, además, en la XIV edición, se tendrá en cuenta si las iniciativas, bajo las máximas arriba indicadas, han contribuido a afrontar los problemas y retos surgidos como consecuencia de la pandemia por COVID-19.

La evaluación de las candidaturas se realizará teniendo en cuenta la capacidad sintética del Resumen Ejecutivo y las evidencias mostradas en el cuerpo principal de la Memoria.

4.1. Resumen Ejecutivo

La propuesta que aquí se realiza no tiene carácter vinculante pero es importante que el resumen ejecutivo haga referencia a todos o algunos de los epígrafes siguientes:

4.1.1. Breve descripción de la innovación

- En qué consiste la práctica innovadora
- Qué mejora se trataba de conseguir. Qué problema se trataba de resolver.
- Elementos clave de la iniciativa.
- Cuáles son los actores (externos e internos) involucrados.
- Cómo se ha implementado la iniciativa innovadora : equipo, etapas, tiempos, recursos
- Herramientas facilitadoras de la iniciativa innovadora: tecnológicas, formativas, incentivos, rediseño de técnicas o procesos.
- Cómo se ha integrado la iniciativa innovadora en los procesos de la organización

4.1.2. Impacto de la innovación

- Ámbito en el que se produce: reducción de tiempos, costes, necesidades materiales, etc.
- Impacto en la organización: nuevos procesos, políticas, servicios…
- Resultados de la evaluación de la innovación (si se ha realizado)
- Impacto económico: Costes y beneficios

4.1.3. Barreras y riesgos

- Riesgos o dificultades encontradas: legales, de recursos, resistencias al cambio…
- Cómo se han gestionado los riesgos y dificultades

4.1.4. Aprendizaje como consecuencia de la innovación

- Qué ha ayudado al logro de la innovación
- Qué podrían necesitar conocer otros que intentaran algo similar

4.2. Criterios de evaluación de la memoria

Las memorias serán evaluadas de acuerdo a los criterios publicados en el anexo 2.2 de la Orden de convocatoria.

1. **Creatividad y conocimiento**: aplicación de la creatividad y el conocimiento de las personas de la organización a la definición e implantación de:

    1.1 Servicios públicos (o medios para su prestación) orientados a los ciudadanos-usuarios y de carácter novedoso o sustantivamente mejorados respecto de los existentes. Asimismo, aprovechamiento de las opiniones o sugerencias de los ciudadanos-usuarios para la mejora de los servicios. Respuesta a las necesidades generadas por COVID-19.
    1.2 Procesos internos de carácter novedoso o sustantivamente mejorado respecto de los existentes. Específicamente, medidas novedosas de reorganización del trabajo como consecuencia de COVID-19.

Este epígrafe trata de la creación de procesos de gestión, tanto de impacto externo como interno, sobre la base del conocimiento y experiencia de la organización que tengan carácter inédito. A través de este criterio se busca valorar, asimismo, la creatividad de los gestores y equipos públicos.

Se valorará, principalmente y en base a evidencias, cómo la memoria responde a los siguientes elementos:

- Introduce un planteamiento original para mejorar un servicio público/proceso interno, ya existente, o novedoso.
- Aplica un método no empleado hasta entonces en la organización para mejorar un servicio público o prestar uno novedoso, mejorar la relación entre ciudadanos y usuarios o iniciarla, o mejorar un proceso interno ya existente, o implantarlo de forma novedosa.
- La necesidad u oportunidad de innovación se apoya sobre alguna de estas evidencias o hechos relevantes :
    - Análisis de la demanda
    - Encuestas u otras medidas de percepción a ciudadanos-usuarios
    - Medidas de rendimiento
    - Opiniones especializadas
    - Participación de empleados
    - Cambios legislativos o normativos o en el entorno
- Acude a fuentes de conocimiento externas, es decir, si busca o persigue soluciones originales, no utilizadas con anterioridad, o fuera de los cánones tradicionales en la Administración Pública.
- La organización participa en alguna red de aprendizaje y/o colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejor

- Utiliza la inteligencia colectiva de la organización para resolver problemas en las relaciones con los ciudadanos-usuarios, o en la implantación de procesos internos. Así, aprovecha el conocimiento y la experiencia de la mayoría de las personas de la organización para poner en marcha el proyecto.
- Demuestra una actitud innovadora, tendente a buscar nuevas soluciones, en lugar de aplicar soluciones ya testadas hasta la época, , por ejemplo realiza actuaciones de anticipación a los problemas a los que se puede enfrentar o elevando actuaciones preexistentes hasta un nuevo nivel, mediante la renovación de los procesos
- Implica en la tarea a todas las personas de la organización, generando así identificación, implicación y aprendizaje entre los empleados públicos participantes del proyecto.

2. **Transferibilidad y difusión**: capacidad de la práctica innovadora de ser aplicada o adaptada y compartida con otras organizaciones. Acciones de benchmarking., organizaciones que han reproducido la práctica, esfuerzo en la difusión: publicación de la práctica, elaboración de guías, empleo de formatos de libre acceso, impacto en los medios de comunicación.

Este epígrafe se refiere a la "replicabilidad" de la práctica innovadora en otras organizaciones. Para tal efecto deberían ser valoradas la posibilidad de adaptación de los procesos a otros contextos institucionales, accesibilidad de la financiación, condicionamientos administrativos, políticos, sociales, participación en redes, etc.

Se valorará, principalmente y en base a evidencias, cómo la memoria responde a los siguientes elementos:

- La práctica innovadora es susceptible de ser replicada por otras organizaciones públicas. Debido por ejemplo a que aborda un problema que es común a muchas organizaciones públicas, que existen organizaciones públicas con competencias similares que pueden aprender de la práctica y replicarla, etc
- La organización ha fijado una hoja de ruta para dar a conocer la práctica en otras organizaciones y hay predisposición para compartir las experiencias adquiridas. Por ejemplo:
    - Presentación de la práctica en foros sectoriales, locales, autonómicos, nacionales, europeos o internacionales.
    - Participación activa en redes de colaboración públicas y/o privadas, donde se ha expuesto la práctica
    - La práctica ha sido objeto de experiencias de intercambio de conocimientos habiéndose establecido alianzas o acuerdos con otras organizaciones para desarrollarla , proyectos de colaboración público-privada, etc
    - Publicación de la experiencia en artículos, revistas académicas, publicaciones profesionales, seminarios, libros, manuales, obras colectivas, cursos de formación, webinars, etc.
- La organización ha elaborado documentos que faciliten su implantación en otras organizaciones, mediante guías, diagramas, metodologías, tutoriales, etc.
- Hay evidencias de que otras organizaciones públicas ha replicado la práctica en su ámbito con similar éxito.

- La práctica se ha implementado acompañada de una campaña de comunicación y sensibilización social suficiente, que puede incluir, por ejemplo su aparición y repercusión positiva en los medios de comunicación.
- La comunicación de la práctica ha incluido los principales grupos de interés, así como los ciudadanos/usuarios y la propia organización.
- La práctica está disponible en los principales espacios de rendición de cuentas y publicidad activa (p.ej. portales de transparencia) y está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030.

3. **Complejidad**: complejidad y magnitud del problema y de la práctica implantada para solucionarlo en términos de aspectos técnicos, involucración de las distintas áreas o unidades de la organización, de los grupos de interés, de otras organizaciones públicas, entidades sociales o económicas, dentro de su ámbito de actuación. Grado de complejidad añadido debido al entorno VUCA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo), generado por la pandemia COVID 19.

   Se valorará, principalmente y en base a evidencias, cómo la memoria responde a los siguientes elementos:

- La situación de partida es difícil por la ausencia de recursos, la dificultad intrínseca a la prestación del servicio público, o por un marco social, técnico y jurídicamente complejo.
- La práctica atañe a un problema de calado, por ejemplo social o económico, considerándose de relevancia cuando, por ejemplo
  - Analiza un problema social hasta ahora no afrontado, o para el cual las soluciones diseñadas anteriormente han mostrado fisuras, limitaciones o resultados insatisfactorios
  - Aborda una política pública de gran impacto económico, afectando a empresas, trabajadores o colectivos vulnerables
  - La práctica se despliega en un ámbito en el que es indispensable mantener un comportamiento íntegro, y promover valores éticos y democráticos.
- La práctica involucra entidades de distintos niveles de las administraciones públicas, a varias unidades u organizaciones administrativas, o precisa de la colaboración de distintas Administraciones, mediante por ejemplo la coordinación de unidades dentro de la misma organización, si es interna, o el establecimiento de mecanismos de colaboración, cooperación o coordinación con otros niveles administrativos (estatal, autonómico o local), si el enfoque es externo.
- El desarrollo de la práctica ha llevado consigo un desarrollo tecnológico complejo, que lleve consigo, por ejemplo:
  - El diseño de un proyecto a medio /largo plazo estructurado, con provisión de recursos, entre ellos, presupuestarios.
  - La intervención de equipos expertos de desarrollo informático.

  Un desarrollo informático profundo, que implique la implantación de soluciones tecnológicas novedosas o mejoradas (software o aplicaciones

4. **Eficacia:** grado de consecución de los objetivos perseguidos con la práctica innovadora. Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en relación con los desafíos COVID-19.

Hace referencia a la capacidad de medir/alcanzar los resultados esperados por medio de la experiencia innovadora, en función de los objetivos que se han propuesto.

Se valorará, principalmente y en base a evidencias, cómo la memoria responde a los siguientes elementos:

- Se muestra un elevado grado de cumplimiento con los objetivos fijados para los indicadores establecidos en los planes o programas existentes en la organización o institución.
- Los indicadores establecidos, y sus metas, resultan relevantes para alcanzar los objetivos planteados en relación con la innovación. Demostrar que para la fijación de los mismos se ha tenido en cuenta:
  - Resultados de análisis de debilidades y fortalezas, DAFO, por ejemplo.
  - Información técnica o económica.
  - Información del sector de actuación/mercado/competencia.
  - Leyes, normativas,
  - Requerimientos de clientes.
  - Restricciones (presupuestarias, de diseño del servicio, etc.).
- Se utilizan medidas de percepción o indicadores de rendimiento basados en derechos, necesidades o expectativas de las personas de la organización para determinar el éxito de la práctica.
- La práctica ha permitido alcanzar resultados coherentes con la Misión, Visión, valores y estrategia de la organización o institución
- Los resultados muestran tendencias positivas en los últimos años, por lo que la evolución de los resultados presenta indicios de continuidad.
- Se comparan los resultados obtenidos con los de organizaciones similares o de referencia, y se utilizan estas comparaciones para establecer nuevamente objetivos

5. **Eficiencia:** Aprendizaje destinado a la optimización de procesos y recursos financieros, tecnológicos y materiales. Coste beneficio/efectividad de la práctica. Cuantificación de los ahorros producidos. En su caso, retorno de la inversión.

   Se refiere a la capacidad de la organización para ordenar sus procesos, planes, etc. de forma que estos optimicen sus recursos (financieros, humanos, logísticos, tecnológicos, materiales, etc.) y a su vez generen mayores y mejores resultados

   Se valorará, principalmente y en base a evidencias, cómo la memoria responde a los siguientes elementos:

   - Se han establecido indicadores con objetivos, en relación con el coste y el beneficio de la práctica innovadora, por ejemplo ahorro de recursos, impacto presupuestario.
   - Se ha realizado una gestión inteligente que tenga en cuenta el coste y el beneficio de la práctica, mostrando racionalidad entre los recursos invertidos y el resultado obtenido. Demostrar si:
     - Hay una descripción completa de los ahorros económicos y/o beneficios sociales.
     - Se han agilizado procesos administrativos, redundando en una respuesta ágil y adecuada a las demandas externas/internas.

  - Se han racionalizado consumos.
  - Se ha estudiado el impacto medioambiental de la práctica y se demuestra un uso responsable de los recursos, tendente a la sostenibilidad medioambiental.
- Se muestra una relación positiva entre el impacto de la práctica respecto a los costes incurridos, con tendencias positivas y cumplimiento de objetivos.
- Se garantiza la transparencia de la información financiera y no financiera de la práctica, y se facilita a órganos de gobierno, a la unidad administrativa promotora y a la ciudadanía en general, sus asociaciones, colectivos y otras entidades
- La financiación de la práctica procede de recursos propios y ajenos, que se hayan logrado atraer (v.gr.: subvenciones; participación de fondos europeos, nacionales o autonómicos; donaciones; contribuciones económicas del sector privado en forma de patronazgo, mecenazgo, u otras; campañas abiertas de micromecenazgo –crowdfunding-)

6. **Impacto (interno y externo):**

6.1 En los ciudadanos-usuarios: efectos de la práctica innovadora en los usuarios de los servicios o en otros grupos de interés. Magnitud de la población beneficiada, dentro de su ámbito de actuación. Beneficios obtenidos por los usuarios (tales como reducción de tiempos, trámites, costes, facilidad de uso, etc.). Repercusión en la mejora de la satisfacción de los ciudadanos-usuarios. Efectos en la economía y el empleo de la comunidad en la que opera la organización. Impacto en la consecución de avances ligados a los ODS y la Agenda 2030.

6.2 En la Administración: efectos de la práctica innovadora en los procesos de la organización o en otras organizaciones públicas, en las políticas o programas públicos en que se inscribe y en los planes, programas y resultados clave de la organización. Incorporación de los ODS a la estrategia y planificación de la organización. La práctica está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030.

Implica demostrar cómo se ha integrado la innovación en la gestión y, en conjunto en la organización, analizando su impacto real y cómo afecta a los resultados clave.

Se valorará, principalmente y en base a evidencias, cómo la memoria responde a los siguientes elementos:

- Magnitud de la población beneficiada por la práctica. Analizar población total, beneficiarios directos e indirectos, posible evolución de involucrados en el tiempo.
- Beneficios obtenidos, avalados por datos de mediciones “pre” y “post”, valorando cumplimiento de objetivos, tendencias favorables y comparaciones con otras organizaciones (reducción de tiempos, trámites, costes, beneficios).
- Repercusión favorable en las medidas de percepción y satisfacción de los ciudadanos /usuarios, o de las personas de la organización, como consecuencia de la innovación. Se valorará el cumplimiento de objetivos, tendencias positivas y posibles comparaciones.
- Otros efectos:
  - Sociales, Medioambientales, Económicos/presupuestarios, empleo

- En las políticas o programas públicos en los que se inscribe la práctica
- En los procesos de la organización.
- En los planes y programas de la organización.

- La experiencia ha sido considerada, en algún ámbito, como una "buena práctica", o ha sido distinguida con algún premio o reconocimiento.

7. **Sostenibilidad:** Nivel de consolidación o institucionalización de la práctica innovadora en términos temporales, presupuestarios y de mantenimiento frente a cambios del entorno organizativo, institucional, político, económico, social o sanitario (COVID-19).

Implica el nivel de "enraizamiento" de la experiencia que la haga capaz de mantenerse en el tiempo, a cambios socioeconómicos, políticos, institucionales y organizativos, financiación, grado de compromiso de las autoridades y funcionarios/as, etc.

Se valorará, principalmente y en base a evidencias, cómo la memoria responde a los siguientes elementos:

- Arroja resultados positivos en el tiempo que aportan confianza para que se puedan mantener en el futuro.
- Muestra ser una práctica institucionalizada en la organización, en razón a su permanencia y evolución en el tiempo, y su inclusión en los principales procesos de la organización. Comprobar:
  - Tiempo que lleva desplegada la práctica
  - Modificaciones o mejoras que se hayan realizado sobre el plan inicial
  - Diagramación de la práctica en los procesos más relevantes de la organización
  - Indicios que apunten que la práctica se encuentra consolidada
- Resulta económicamente viable su permanencia: por ser posible disponer de recursos que permitan disponer de presupuesto suficiente para garantizar la continuidad de la práctica, por contener un marco presupuestario plurianual, por existir compromisos económicos a futuro.
- Resulta asimismo viable en términos técnicos por encontrarse respaldada por un soporte informático que garantiza, al menos en parte, la continuidad del proyecto a un coste bajo o marginalmente cero.
- Goza de un consenso suficiente, de manera tal que un cambio en el liderazgo de la organización, presumiblemente, no la haría desaparecer. Demostrar, por ejemplo que:
  - Los cambios de los líderes de la organización en el pasado no han afectado negativamente a la práctica
  - Los cambios en la plantilla de empleados públicos no han mermado su desarrollo
  - La práctica promueve un comportamiento íntegro, bajo unos esquemas éticos fácilmente compartidos por toda la plantilla
- Demuestra resiliencia: la práctica es lo suficientemente flexible como para asumir un cambio del contexto organizativo, institucional, político, económico o social. Así, presumiblemente, la práctica sería viable incluso si se reformara la estructura interna y competencias de la organización. Valorar si la medida sería posible, incluso, en una situación de contención del gasto público y priorización de proyectos

5. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA

5.1. Documentar evidencias

Es importante documentar la práctica, la planificación, el despliegue, la implantación y, en su caso, evaluación que la práctica ha tenido en la organización. Los evaluadores no presumirán sin más que la buena práctica ha incidido en la organización si no ven explicadas las evidencias que lo apoyan. Deben presentarse evidencias de los planteamientos y de su despliegue horizontal, vertical y territorialmente, si procede.

5.2. Documentar la evaluación y revisión

Hay que facilitar documentación sobre los ciclos de evaluación y revisión, si los hubiere. Deberán evidenciarse las mejoras logradas gracias a la evaluación y revisión de los resultados de la práctica. Debe describirse qué se ha revisado, quién lo ha hecho, con qué frecuencia y los indicadores utilizados.

Los evaluadores tratarán de ver si las revisiones han permitido introducir cambios para mejorar la gestión de la organización.

Hay que facilitar documentación sobre los ciclos de revisión. Deberán evidenciarse las mejoras logradas gracias a la evaluación y revisión de los resultados de la práctica. Debe describirse qué se ha revisado, quién lo ha hecho y con qué frecuencia se realizan esas revisiones.

5.3. Fallos más comunes

- La descripción de la práctica suele centrarse en el "qué", y no, además, en el "cómo".
- No se explica el "porqué" de la implantación de la práctica, ni la metodología aplicada y cómo se aborda ésta en la organización.
- La descripción de la práctica suele ser excesivamente narrativa, con escasa utilización de gráficos, esquemas o tablas que resuman todos los elementos del proceso.
- Se facilitan escasas evidencias de haber efectuado una implantación efectiva. Déficit de datos en los criterios de valoración impacto y eficacia y eficiencia.
- No vincular los enfoques descritos con su funcionalidad o razón de ser.
- No incluir detalles sobre frecuencia de hechos o resultados, ni sobre responsabilidades concretas.
- Raramente se presentan los mecanismos asociados a la revisión y mejora, ni sus esquemas de aprendizaje.
- No citar ejemplos significativos, o casos concretos, que apoyen lo escrito.
- Realizar declaraciones de intención, sin establecer una planificación que le

Resumen de sugerencias:

- Describir en qué consiste la práctica y el procedimiento o forma de trabajar adoptado.
- Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad.
- Documentar el diseño de la práctica, su implantación y resultados. Presentar enlaces a la web institucional, si contiene información relevante que ayude a la comprensión de la práctica y a conocer los resultados.
- Proporcionar documentación sobre la evaluación y la revisión de la gestión relativa a la práctica.
- Demostrar la conexión entre la implantación de la práctica y los resultados alcanzados.
- Demostrar la efectividad en la implantación de mejoras mostrando la relación entre los distintos criterios y entre lo planificado, lo desplegado y lo conseguido.

5.4. Mostrar datos de resultados en el tiempo para poder detectar tendencias

Es necesario no ser limitativo o restrictivo en cuanto a los datos. Se deben presentar datos de varios años -a ser posible- para poder detectar las tendencias en todos los resultados que se presenten. Y si no fuera posible proporcionar datos de varios años en algún resultado, debe explicarse porqué.

Al presentar la información sobre los resultados, los datos son más elocuentes que el texto. Procúrese que el texto se utilice sólo para aclaraciones o presentación de conclusiones, empleando los gráficos para ofrecer lo esencial de la información.

5.5. Mostrar datos de percepciones y señalar cómo se obtienen

Presentar datos obtenidos desde encuestas, cuestionarios u otras herramientas para medir la percepción, así como las formas y los procedimientos utilizados para la obtención de los datos.

Los datos sobre percepciones son importantes ya que permiten conocer tres elementos vitales: cuáles son las expectativas respecto a la práctica desarrollada desde el punto de vista de otras personas, cuáles son las ponderaciones que se dan a estas expectativas, y cuáles son sus juicios actuales sobre el funcionamiento o prestación actual.

5.6. Explicar los objetivos y compararlos con los resultados obtenidos

Debe explicarse porqué se han fijado los objetivos que se indican. Puede hacerse al tratar sobre los resultados o bien haberlos mostrado en los otros apartados. Es conveniente mostrar también como se prevé la evolución en la mejora del / los objetivo/s en un proceso determinado de tiempo y razonarlo.

Hay que comparar todos los resultados con los objetivos y estrategias de la organización. Si no se señalan los objetivos, será imposible realizar las comparaciones y detectar si se han conseguido las metas propuestas. Si los resultados no alcanzan las metas debido a que éstas se fijaron “exigentemente alejadas”, debe hacerse constar.

5.7. Compararse con organizaciones externas, cuando proceda

Hay que buscar puntos de referencia externos si la práctica innovadora lo requiere. Se deben aportar comparaciones favorables con prácticas semejantes implantadas en organizaciones externas, si las hubiera. Apórtense estas evidencias o explíquense las razones por las que no ha sido posible obtenerlas.

5.8. Establecer las relaciones causa-efecto

Hay que relacionar la planificación y el despliegue realizado, las acciones descritas en los distintos apartados con los logros conseguidos correspondientes a este apartado.

Cuando los resultados aparezcan como insatisfactorios, es preciso identificar y exponer los planes o proyectos de mejora que se pretenden llevar a cabo para superar la situación, aportando información sobre los indicados proyectos.

5.9. Informar sobre todos los logros obtenidos y mostrar su pertinencia

Hay que prestar atención al conjunto de datos aportados. Los evaluadores van a tener muy en cuenta la amplitud y cobertura de los resultados obtenidos, e incluirán en su análisis global tanto las diferentes áreas funcionales, unidades o servicios como, en su caso, los ámbitos territoriales donde opera la organización (local, provincial, “regional”, nacional, supranacional).

5.10. Datos confidenciales

Si algunos datos fueran altamente confidenciales, podrían presentarse porcentualmente. Ahora bien, no debe utilizarse esta operación para enmascarar las carencias de resultados en aspectos clave del proyecto. Por ejemplo, si la satisfacción de los ciudadanos que debían beneficiarse de la práctica, es presentada sólo en forma de tendencia de mejora y no se aportan cifras absolutas, los evaluadores podrían preguntarse por qué no se han facilitado esos datos.

5.11. Fallos más comunes

- Que al describir los logros, las mediciones presentadas no sean relevantes ya que no están centradas en las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios/ciudadanos u otros grupos de interés y su conjunto no sea representativo.
- Que las mediciones presentadas no sean coherentes con las actuaciones, con el sistema de gestión, con los procesos, etc.
- No presentar las mediciones de forma gráfica, y, en consecuencia, no facilitar la interpretación de tendencias. Puede ser más clarificador facilitar histogramas que tablas.
- Que el estilo de los gráficos no sea coherente a lo largo de la memoria (tipos de gráficos, orden de los años, colores de las series, estilo de representación de los objetivos y comparaciones, etc.).
- Que los colores utilizados en las representaciones de los gráficos no faciliten la discriminación entre las series de datos.
- No facilitar un número suficiente de datos para medir tendencias.
- No explicar la adecuación y relación de los objetivos presentados con la estrategia y visión de la organización.
- No aportar comparaciones con otras organizaciones, o son escasas y poco relevantes.
- Si se realizan comparaciones, no especificar claramente la identidad de las organizaciones con las que se hacen, ni su relevancia para la organización.
- No plantear relaciones causa-efecto.

Resumen de sugerencias

- Proporcionar datos que faciliten detectar tendencias (y comparación con alguna práctica similar anterior, si la hubiera).
- Utilizar textos para explicar las tablas y gráficos y para extraer conclusiones.
- Mostrar los resultados de los procesos más importantes que puedan estar integrados en la práctica descrita.
- Segmentar los resultados de manera apropiada.
- Comparar los resultados con los objetivos.
- Buscar comparaciones de referencia con prácticas semejantes implantadas en organizaciones externas.
- Ante resultados insatisfactorios, exponer proyectos de mejora.
- Relacionar los resultados con la implantación de la práctica.
- Utilizar valores porcentuales para proteger, en su caso, datos confidenciales.

Anexo 8. Documentación de apoyo para Premio Ciudadanía

8.1 Especificaciones de la Memoria Premio Ciudadanía

ANEXO 8.1

ESPECIFICACIONES DE LA MEMORIA DEL PREMIO CIUDADANÍA XIV EDICIÓN

1. Contenido y Páginas.

1.1. Portada (una página): nombre de la organización, acrónimo reconocido y nombre la práctica (máximo 100 caracteres para este último).

1.2. Índice general de contenidos (una página).

1.3. Resumen ejecutivo (una página).

1.4. Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica y principales servicios prestados y, en su caso, relación de siglas o acrónimos utilizados (máximo dos páginas).

1.5. Cuerpo del documento descriptivo de la práctica desarrollada ordenando sus epígrafes según los criterios que figuran en el Anexo 3.2, máximo 25 páginas. La totalidad del documento no deberá superar las 30 páginas, además de la portada. No se tendrán en cuenta a la hora de su evaluación las páginas que excedan de las indicadas para este apartado.

1.6. Las memorias que no se ajusten a los epígrafes y contenido de los criterios de evaluación que figuran en el Anexo 3.2 podrán ser excluidas del proceso de evaluación, si no son subsanadas de acuerdo con lo previsto en el artículo 7.3.

2. Configuración.

La Memoria se confeccionará en soporte electrónico. El soporte electrónico contendrá la Memoria en archivo pdf (“Acrobat”) y tendrá un tamaño máximo de 10 Mb.

Además debe:

- Tener las páginas numeradas.
- Cumplimentarse en letra tamaño 11, interlineado sencillo, margen “normal” (diseño Word)
- Mantener la estructura de los cuadros y márgenes que se ofrecen.

3. Presentación y soporte.

La Memoria deberá presentarse en la sede electrónica:

https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/index/categoria/50

4. Elementos de apoyo.

Para facilitar la redacción de la Memoria, la Dirección General de Gobernanza Pública proporcionará a los candidatos la documentación de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio Ciudadanía XIV edición, incluida como anexo en la "Guía del Programa de Reconocimiento", disponible en:

https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento.html

8.2 Orientaciones para elaboración de la Memoria Premio Ciudadanía

1. INTRODUCCIÓN

La finalidad de este documento es ayudar a las organizaciones que hayan decidido presentarse a la convocatoria del Premio Ciudadanía, de acuerdo con lo previsto en la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del programa de reconocimiento del marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado establecido (Real Decreto 951/2005, de 29 de julio).

El Premio Ciudadanía está destinado a reconocer la calidad e impacto en la ciudadanía de iniciativas singulares de mejora en los sistemas de relación con los ciudadanos o que reviertan en una mayor transparencia, participación, rendición de cuentas o integridad en la provisión de los servicios públicos.

A estos efectos, se consideran iniciativas singulares de mejora aquellas que promuevan procesos de cambio sostenible, dirigidos a:

a) Mejorar los sistemas de relación con los ciudadanos.

b) Dar mayor participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones, en el diseño e implantación de servicios públicos o en la mejora de los existentes.

c) Mejorar la transparencia de las instituciones públicas y de la rendición de cuentas.

d) Contribución al fortalecimiento de la integridad y de los valores éticos de las organizaciones públicas.

El Premio Ciudadanía es convocado anualmente por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Corresponde la gestión del mismo a la Dirección General de Gobernanza Pública, en virtud de lo establecido por el Art. 9.1. e) del Real Decreto 307/2020, de 11 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Política Territorial y Función Pública

Este documento no tiene carácter prescriptivo, por lo que puede interpretarse y adaptarse a las peculiaridades y necesidades de cada organización pública o práctica presentada.

Se trata de que todo órgano, organismo o unidad administrativa de la Administración General del Estado, de las administraciones de las Comunidades Autónomas, de la administración local y de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, así como organismos públicos y entidades de derecho público dependientes y vinculados a todas ellas y universidades públicas , cualquiera que sea su rango, tamaño y actividades, disponga de una guía orientativa que le facilite la labor de redacción de la indicada memoria sobre la práctica que se desea presentar como candidata al premio de referencia.

2. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: CUESTIONES PRELIMINARES

2.1. Comunicar la decisión

El primer paso de la decisión de presentar una buena práctica al premio es comunicarlo a todo el personal afectado, por lo que debe evaluarse el alcance de la información y la forma de hacerlo.

La decisión de elaborar la memoria para concurrir al premio lógicamente despertará expectativas, por lo que resulta necesario aclarar los objetivos de la presentación y, en especial, de su posible incardinación posterior en un proceso más amplio de evaluación, y de mejora continua.

En función de la cultura de la organización y de su ámbito de actuación, han de evaluarse las posibles consecuencias de que sus usuarios o clientes y sus empleados sepan lo que se está abordando. Si la organización se encuentra más o menos familiarizada con los principios de la gestión de calidad, está asumido que una de sus bases es la comunicación abierta y franca con sus empleados. Una comunicación adecuada acerca de lo que se espera de cada uno de los colaboradores facilitará la obtención y descripción de los hechos, datos y evidencias que deberá reflejar la memoria.

2.2. Liderar y delegar eficazmente

Los directivos deben convertirse en líderes y promotores de la iniciativa. En este sentido, para coordinar e impulsar el proceso de elaboración de la memoria, deberá nombrarse un responsable que dependa o reporte directamente al titular de la organización de que se trate (Presidente, Director General, Subdirector General, Subdelegado del Gobierno, Director Provincial, Rector, Alcalde, etc.).

Para asegurar que a estas actividades se les da la prioridad necesaria, habrá de constituirse un equipo de promotores formado por directivos o cuadros de la organización, ya que su participación allanará las dificultades que puedan producirse.

Dentro del marco temporal establecido por la Orden de convocatoria, hay que fijar plazos realistas para adaptar el esfuerzo a las actividades propias de la organización.

Debe, asimismo, establecerse la metodología para la recogida de la información necesaria para la elaboración de la memoria, asignando responsabilidades y plazos de entrega de la citada información al equipo encargado de su elaboración. Se definirán los criterios de selección de la información, teniendo en cuenta los datos que evidencien participación, creatividad y progreso aplicados al diseño e implantación de la práctica, los elementos más representativos de la cultura organizativa, así como las mediciones y resultados más relevantes.

El responsable global no tiene por qué ser necesariamente quien redacte la memoria, pero el hecho de asignar ambas funciones a una misma persona supone un ejercicio de coherencia sintética que favorecerá la confección de un documento que debe expresar fielmente el desarrollo y los resultados de la práctica candidata al premio. La memoria debe describir dicha práctica de tal manera que las personas implicadas en ella se reconozcan plenamente en lo relatado. La memoria debe mostrar una imagen fiel de la organización.

En cualquier caso, si una organización decide realizar el esfuerzo que supone presentarse al premio con ánimo de obtenerlo, el directivo máximo deberá estar visiblemente involucrado en la iniciativa. Él mismo o quien le siga en el orden jerárquico deberá actuar con conocimiento pleno del procedimiento, coordinar, alentar al equipo de trabajo y establecer los mecanismos de seguimiento y apoyo, no desentendiéndose y delegando en el responsable de la práctica o en el directivo designado responsable del proyecto.

Además del estudio de las bases de la convocatoria, una lectura detenida del presente documento permitirá elaborar una memoria adecuada a las exigencias del Premio Ciudadanía.

Resumen de sugerencias:

- Comunicar el proyecto a la organización
- Designar un responsable global del proyecto, de la redacción del mismo y un equipo de promotores
- Fijar un calendario y plazos realistas (teniendo en cuenta el plazo límite para la remisión de la memoria, mediante la sede electrónica. Para evitar problemas técnicos, se aconseja no esperar a enviarla el último día del plazo de presentación de solicitudes al premio. La sede electrónica requiere la identificación mediante certificado electrónico)
- Revisar la Orden de convocatoria y, en especial, los Anexos 3.1 y 3.2 relativos al Premio Ciudadanía.
- Utilizar esta guía de apoyo

3. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: ASPECTOS GENERALES

3.1. Seguir las instrucciones de la convocatoria

Deben seguirse cuidadosamente las prescripciones contenidas en las bases de la convocatoria del premio, ya que son requisitos y no sugerencias. Ver los anexos de la Orden de convocatoria en el que se indican los aspectos específicos referidos a este premio.

Tener muy en cuenta todas las especificaciones sobre la memoria contenidas en el Anexo 3.1 de la Orden de convocatoria referidas al contenido, número de páginas, configuración, soporte y presentación. Los distintos plazos así como la fecha límite de presentación de la memoria se señalan en los artículos 3 y 8 de la convocatoria.

Importante:

En el Anexo 3.2 de la Orden de convocatoria se indican los criterios aplicables para la valoración de las candidaturas al Premio.

Por ello, **los epígrafes y contenido de la memoria deberán coincidir exactamente con los criterios por los que será evaluada la práctica**. Las memorias que no se ajusten a este criterio serán excluidas del proceso de evaluación, si no se subsanan en plazo, tal y como reza el punto 1.6 del Anexo 3.1.

3.2. Capítulo de presentación

La memoria comenzará por un Índice General de Contenidos (una página) y un Resumen Ejecutivo (una página). A continuación una Presentación de la Organización, que incluirá y describirá brevemente sus funciones y actividades, estructura orgánica y principales servicios prestados y, en su caso, una relación de siglas o acrónimos utilizados (dos páginas).

Índice general de contenidos	**1 página**
Resumen Ejecutivo	1 página
Presentación de la Organización	2 páginas

Con estos tres epígrafes se proporcionará a los evaluadores una imagen lo más completa y realista posible de la organización y de las partes que la integran. Se aportarán datos sobre el número de empleados, los servicios que se prestan, los volúmenes de gestión, etc. Se describirán las funciones y competencias de los distintos grupos, las relaciones o conexiones con otras organizaciones. Se subrayarán los hitos históricos más significativos. Se indicará la práctica o proyecto realizado y la importancia dada a la calidad en la gestión.

La Presentación de la Organización debe redactarse partiendo de la base de que los evaluadores no tienen necesariamente un conocimiento previo de la organización en la que se inscribe el proyecto realizado, ni de su sector de actividad.

Si se incluye un organigrama, debe hacerse para enriquecer la información, no simplemente para ilustrar o repetir lo dicho.

Este capítulo no debe enfocarse como una idea adicional o accesoria, sino como una información que muestra el enfoque y los esfuerzos de la organización con respecto a la excelencia y la mejora a través del proyecto realizado.

3.3. Precisar y cuidar el lenguaje

Utilizar frases cortas y claras. Evitar las generalidades, particularmente el uso de expresiones como “todos”, “cada uno” o de frases vagas e imprecisas. Así, por ejemplo, es descriptiva y precisa una frase como la siguiente: “En 2020, los 11 jefes de unidad evaluaron la satisfacción de un 71% de los usuarios, superando el 63%% del año anterior.” Pero no ésta: “Los jefes de unidad llevan a cabo una evaluación anual de la satisfacción de los usuarios”.

Que prime lo sustantivo sobre lo adjetivo, y aunque se pueden adjetivar las afirmaciones, deben ofrecerse los datos sustantivos que justifiquen el calificativo. Así, en lugar de escribir meramente: “El Director apoya enormemente...”, debe especificarse en qué forma lo hace y si su actividad también es revisada en lo referido a la aportación de mejoras.

Evitar el uso excesivo de términos de la jerga específica del correspondiente sector administrativo o unidad, que puedan dificultar la comprensión de los evaluadores o entorpecer la lectura de la memoria.

Es conveniente incluir un anexo que contenga la relación de siglas y acrónimos empleados, si estos son múltiples y específicos de la organización.

3.4. Mostrar hechos y datos

Todas las afirmaciones de la memoria deben apoyarse en hechos y datos específicos, además de poner de manifiesto lo que se hace en términos cuantitativos. Es preciso también mostrar cómo la utilización y comparación de datos, sirven como referentes e indicadores para comprender los problemas y tendencias subyacentes en la organización y para plantear las mejoras. Los llamados hechos apoyados en datos son obviamente necesarios, pero también lo son aquellos otros que evalúan la percepción de los clientes o el análisis de intangibles estratégicos.

Evaluar la percepción es una señal clara de estar inmerso en la cultura de la calidad. Una prueba anecdótica nunca puede sustituir a una evidencia sistemáticamente desarrollada, limitándose su valor a aportar visiones complementarias que refuercen la presentación de hechos y cifras.

3.5. Presentar comparaciones cuando sean necesarias

Siempre que sea necesario, y dentro de lo posible, deben proporcionarse referencias comparativas. Esas comparaciones pueden realizarse con respecto a unidades con funciones similares en otros ámbitos territoriales o administrativos, si bien no es imprescindible que se realicen con respecto a unidades análogas o del mismo sector. El uso de referentes nacionales o internacionales con los que medir la eficacia de la práctica, aporta valor añadido a la memoria y muestra madurez organizacional.

3.6. Usar clara y eficazmente los gráficos

Deben diseñarse con el fin de que permitan visualizar datos de forma independiente o correlacionada. Esto ahorrará espacio. Asegurarse de que contienen los datos pertinentes en relación con el aspecto que se quiere mostrar.

El texto debe utilizarse para exponer la relevancia que tienen los datos del gráfico o qué conclusiones pueden extraerse de los mismos, no para reproducir literariamente la misma información. Así, en vez de escribir "...como puede apreciarse en el gráfico, los retrasos en la resolución de expedientes supusieron un 10 % en 2018, un 8 % en 2019 y un 5 % en 2020", podría indicarse lo que se ha hecho para conseguir mejorar los resultados, los objetivos marcados y esbozar, si está estimada, la tendencia en esa actividad. Por ejemplo, podría decirse: "En 2018, nuestro servicio de tramitación inició un proyecto de mejora que ha disminuido en un 50 % los retrasos, y que concluirá en 2021 con el objetivo de reducir los retrasos en la resolución al 2 %."

Un gráfico es un soporte de comunicación, por lo que debe asegurarse que una tercera persona, no informada en la materia, pueda comprender el mensaje que se pretende transmitir sin necesidad de que alguien se lo explique. El diseño del gráfico debe simplificarse al máximo y su tamaño no debería ocupar más de un cuarto de página, siempre que sea inteligible.

3.7. Extensión de la memoria

Debe distribuirse adecuada y equilibradamente la extensión de las diferentes partes de la memoria (cuerpo del documento descriptivo máximo 25 páginas. El documento no deberá superar las 30 páginas, además de la portada). Como ya se ha comentado, es imprescindible para obtener una buena evaluación ajustar la estructura, denominación y contenido de los epígrafes de la memoria a los criterios o apartados de valoración que figuran en el Anexo 3.2 de la Orden de convocatoria , seguir ese orden y establecer una distribución proporcional entre ellos. Carece de sentido práctico que la memoria emplee, para un criterio de evaluación, siete páginas, y para otro criterio de evaluación apenas dos párrafos. Un reparto desigual de tal tipo afectará negativamente a la valoración de la práctica por los evaluadores. Es recomendable el mayor esfuerzo de síntesis.

Portada	**1 Página**
Presentación de la Organización	4 Páginas
• **Índice General de Contenidos**	1 pág.
• **Resumen Ejecutivo**	1 pág.
• **Presentación de la Organización**	2 págs.
Documento descriptivo de la práctica	25 páginas

3.8. Tener en cuenta a los lectores y evaluadores de la memoria

Mientras se redacta la memoria hay que pensar en los destinatarios que la van a leer: evaluadores y miembros del jurado, pero también en las personas de la propia organización, clientes u otros interesados, que eventualmente accederán al documento, en su totalidad o en la parte que les afecte.

> La opinión que se formará un evaluador sobre la organización será a partir de la memoria. El documento debe resultar claro en su redacción, visualmente debe facilitar la lectura, estar bien estructurado según los criterios de evaluación y evitar la repetición, dedicando especial atención a qué información se coloca en cada una de las partes de la memoria.

No debe asumirse, en ningún caso, que los evaluadores van a dar por supuesto aspectos que para los implicados en la práctica resultan evidentes o se pueden suponer y que no aparecen en la memoria, de ahí que sea preciso narrar todo aquello que se quiere que se tenga en cuenta, aunque con capacidad de síntesis.

Es necesario que la información contenida en la memoria, aunque no sea exhaustiva, sea completa y esté adecuadamente clasificada.

3.9. Tiempo para revisión

Al planificar la redacción de la memoria, debe asegurarse el tiempo necesario para poder realizar una revisión de la misma. Esta revisión debería llevarse a cabo por el equipo directivo, apoyado por todas las personas que hayan contribuido de manera significativa a la elaboración de la memoria. Ahora bien, puede ser importante que en la revisión participe también alguna persona con experiencia en prácticas de mejora, ajena al proyecto y que sirva de contraste.

En todo caso, deben orientarse eficazmente las reuniones recordando que su objetivo estricto es identificar puntos débiles del documento, para mejorarlos y reescribirlos. En consecuencia, sólo habría que comprobar lo ya escrito, no plantear nuevos temas.

Los aspectos a verificar durante la revisión de la memoria son, en líneas generales:

Que la memoria cumpla todos los requisitos formales establecidos en la convocatoria del premio: datos solicitados, documentos a presentar, número de páginas, tamaño de la letra, configuración de la página, interlineados, etc.

Que se han tenido en cuenta en la redacción los distintos criterios para la valoración de la misma.

Que no existen párrafos repetidos innecesariamente, ni información redundante, ni datos contradictorios.

Resumen de sugerencias:

- Es imprescindible establecer los epígrafes de la memoria en relación a los criterios de evaluación.
- Tener en cuenta las fechas y plazos de presentación de la memoria.
- Definir el procedimiento o forma de trabajar.
- Sistemática general de redacción con el objetivo de crear un documento cuya lectura no resulte confusa ni tediosa.
- Establecer los criterios formales de escritura, como puede ser la fuente de texto a utilizar.
- Distribuir el espacio de la memoria, teniendo en cuenta todos los criterios de valoración aplicables, de acuerdo con lo establecido en la Orden de Convocatoria (Anexo 3.2). La división del texto de cada una de las páginas en dos columnas puede facilitar la inserción de tablas y gráficos y optimizar el espacio disponible. El reparto de espacio entre criterios de evaluación debe de ser racional, evitando siempre que un criterio ocupe muchas páginas mientras que otro criterio apenas se extienda unos pocos párrafos.
- Evitar generalidades en la redacción. Explicar más con sustantivos que con adjetivos.
- No utilizar excesivamente la jerga propia de la organización.
- Mostrar, si es posible, comparaciones con otras organizaciones.
- Aportar mediciones.
- Utilizar eficazmente gráficos ilustrativos, identificados adecuadamente, que evitan la monotonía de lectura del texto.
- Situarse en el lugar de los que van a leer y evaluar la memoria.
- Programar tiempo suficiente para revisiones y correcciones.
- Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad.
- Proporcionar pruebas de que la forma de trabajar en la organización es sistemática y que se apoya en la previsión.
- Documentar esta forma de trabajar y cómo se organiza.
- Aportar información sobre los ciclos de evaluación y revisión.
- Demostrar la conexión entre los diferentes criterios o apartados de valoración de la práctica que aparecen en la Orden de Convocatoria del premio.
- Evidenciar la efectividad en la implantación de mejoras utilizando la información que se aporte en cada apartado.

4. CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS (Anexo 3. 2)

En primer lugar, las prácticas que se presenten al Premio Ciudadanía deben evidenciar que están claramente dirigidas a la introducción de cambios en los sistemas de relación con los ciudadanos o usuarios de los servicios públicos o que reviertan en una mayor transparencia, participación, rendición de cuentas o integridad en la provisión de los servicios públicos.

De forma transversal, además, en la XIV edición, se tendrá en cuenta si las iniciativas, bajo las máximas arriba indicadas, han contribuido a afrontar los problemas y retos surgidos como consecuencia de la COVID-19.

La evaluación de las candidaturas se realizará teniendo en cuenta los hechos, datos y evidencias mostradas en la Memoria.

4.1. Resumen ejecutivo

La propuesta que aquí se realiza no tiene carácter vinculante pero es importante que el resumen ejecutivo haga referencia a todos o algunos de los epígrafes siguientes:

4.1.1. Breve descripción de la iniciativa

- En qué consiste la iniciativa.
- Qué mejora se trataba de conseguir. Qué problema se trataba de resolver
- Elementos clave de la iniciativa.
- Cuáles son los actores (internos y externos) involucrados.
- Cómo se ha implementado la iniciativa: equipo, etapas, tiempos, recursos.
- Herramientas facilitadoras de la iniciativa: tecnológicas, formativas, incentivos, rediseño de técnicas o procesos.
- Cómo se ha integrado la iniciativa en los procesos de la organización.

4.1.2. Impacto de la iniciativa

- Ámbito en el que se produce.
- Impacto en la organización: nuevos procesos, políticas, servicios…
- Impacto en la sociedad.
- Impacto económico: costes y beneficios.

4.1.3. Barreras y riesgos

- Riesgos o dificultades encontradas: legales, de recursos, resistencias al cambio…
- Cómo se han gestionado los riesgos y dificultades.

4.1.4. Aprendizaje como consecuencia de la iniciativa.

- Qué ha ayudado al logro de la iniciativa.
- Qué podrían necesitar conocer otros que intentaran algo similar.

4.2. Criterios de evaluación de la memoria

Las memorias serán evaluadas de acuerdo a los criterios publicados en el Anexo 3.2 de la Orden de convocatoria.

Los elementos a considerar por los evaluadores, tanto para la puntuación como para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, son los que se especifican a continuación:

4.2.1. Creatividad y conocimiento

Creatividad y conocimiento: aplicación de la creatividad y el conocimiento de las personas de la organización y de la sociedad civil al diseño e implantación de iniciativas que generen cambios en la relación con los ciudadanos, en la prestación de servicios o que introduzcan mejoras en la misma. Respuesta a las necesidades generadas por la COVID-19.

Este epígrafe trata de la creación de procesos, servicios, políticas, planes, etc. sobre la base del conocimiento y experiencia de la organización que tengan carácter inédito. A través de este criterio se busca valorar la creatividad de los gestores y equipos públicos.

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente, principalmente a partir de evidencias, este criterio son:

- ¿En qué consiste la iniciativa? ¿Qué mejora se trataba de conseguir? ¿Qué problema se trataba de resolver? ¿Qué novedades se han introducido?
  - Descripción.
  - Alcance y ámbito organizativo al que se dirige.
  - Elementos clave de la iniciativa.
  - Novedades o planteamientos originales introducidos en la organización con motivo de la práctica.
  - Búsqueda de soluciones en fuentes de conocimiento externas, alejadas de los cánones tradicionales en la administración pública.

- ¿La práctica forma parte de un proyecto piloto?

- ¿Sobre qué evidencias o hechos relevantes se apoya la necesidad u oportunidad de la iniciativa?
  - Análisis de la demanda.
  - Encuestas u otras medidas de percepción.
  - Medidas de rendimiento.
  - Anticipación a problemas que se pueden presentar en un futuro cercano.
  - Campañas auspiciadas por la sociedad civil.
  - Opiniones especializadas.
  - Participación de empleados.
  - Cambios legislativos o normativos.
  - Cambios en el entorno.
  - Otras.
- ¿Se han desarrollado iniciativas específicas que impliquen la participación de los empleados para la definición de aspectos clave relativos a la práctica? ¿Cómo?
  - Grupos de trabajo.

- Aprovechamiento de la inteligencia colectiva.
- Laboratorios.
- Talleres.
- Otros.

❖ Configuración del equipo que ha planificado, implantado y evaluado la práctica.
- Criterios de selección del grupo/equipo de trabajo.
- Liderazgo.
- Actividades formativas necesarias para el grupo/equipo de trabajo.

❖ ¿Se han definido restricciones o limitaciones a la práctica?
- Temporales.
- Legales.
- Económicas.
- Medioambientales.
- Sociales.

❖ Planificación e implementación de la práctica
- Fases y etapas: planificación, desarrollo, implantación, evaluación.
- Recursos disponibles.

4.2.2. Participación

Participación: participación de la ciudadanía y grupos de interés afectados en el diseño e implantación de la iniciativa. Medidas favorecedoras de la participación para buscar soluciones frente a COVID-19.

Implica demostrar la participación en el diseño e implementación de la iniciativa.

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente, principalmente a partir de **evidencias,** este criterio son:

❖ ¿Se ha planificado el proceso participativo, estableciendo los objetivos de dicha participación?
- Estimación del número de usuarios potenciales de la práctica.
- Número de personas ajenas a la organización que pueden participar en la co-creación de la práctica.

❖ ¿Qué actores, internos o externos, han estado involucrados en el proceso participativo?
- Ciudadanía en general.
- Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Otras Administraciones Públicas.
- Empleados públicos.
- Otros.

❖ Mecanismos o herramientas del proceso participativo:
- Consulta directa (previa) a la ciudadanía.
- Consejos consultivos.
- Grupos de trabajo.
- Foros
- Laboratorios de políticas públicas (*PolicyLabs*).
- Canales de contacto con la ciudadanía: virtuales, presenciales, redes sociales, etc.

- Dinámicas inclusivas de empoderamiento de la ciudadanía (implicación en toma de decisiones, en la conformación de los presupuestos de la organización o en la ejecución de los gastos, consultas vinculantes, etc.)
- Datos Abiertos.
- Otros.

❖ ¿Qué recursos humanos, materiales o tecnológicos y presupuestarios se han utilizado en el proceso participativo?

❖ ¿Cómo se ha llevado a cabo la evaluación del proceso participativo?

❖ Difusión realizada del proceso participativo.
- Canales, difusión.
- Estimaciones del número de personas al que podía llegar la iniciativa.
- Resultados reales de participación y contraste con la planificación y expectativas previas de la unidad impulsora.

4.2.3. Transferibilidad y difusión

Transferibilidad y difusión: capacidad de la práctica de ser aplicada o adaptada y compartida con otras organizaciones. Acciones de *benchmarking*. Organizaciones que han reproducido la práctica. Esfuerzo difusor: publicación de la práctica, elaboración de guías, funcionamiento mediante plataformas abiertas que impulsen el empleo de formatos de libre acceso, impacto en los medios de comunicación. Niveles de éxito en la participación cívica en su contexto.

Este epígrafe refiere la "replicabilidad" de la práctica en otras organizaciones. Para ello, deberían ser valoradas la posibilidad de adaptación de los procesos a otros contextos institucionales, accesibilidad de la financiación, condicionamientos administrativos, políticos, sociales, participación en redes, etc.

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente, principalmente a partir de **evidencias,** este criterio son:

❖ ¿La práctica es susceptible de ser replicada por otras entidades?: Justificar

❖ Elementos clave a considerar para su "replicabilidad":
- ¿Qué podrían necesitar conocer otros que intentaran algo similar? ¿Qué ha ayudado al logro de la iniciativa?
- ¿Se ha procedido a la publicación de la práctica en artículos, revistas académicas, publicaciones profesionales, seminarios, documentos de difusión de acceso libre (tutoriales, guías), cursos de formación, *webinars*?

❖ ¿Participa la organización en una red que facilite que la práctica pueda ser replicada?
- Perteneciente a la misma organización.
- Perteneciente a otras organizaciones del mismo ámbito institucional.
- Red de nivel local.
- Red de nivel autonómico.
- Red de nivel estatal.
- Red de carácter europeo.
- Otras.

❖ ¿La experiencia ha sido considerada, en algún ámbito, como una "buena práctica"? ¿Ha sido distinguida con algún premio o reconocimiento?

- ¿En ese caso, cuáles han sido los elementos que se han destacado?

❖ ¿La práctica ha sido objeto de "benchmarking"? ¿Se han establecido alianzas o acuerdos con otras organizaciones para desarrollarla? (Firma de convenios, creación de redes, participación en foros, etc.)

❖ ¿La organización participa en alguna red de aprendizaje y/o colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora en la prestación de los servicios públicos?
- Sector privado.
- Sector público.
- Ámbito académico.

4.2.4. Complejidad y colaboración

Complejidad y Colaboración: complejidad y magnitud del problema y de la práctica implantada: involucración de las distintas áreas o unidades de la organización, de los grupos de interés, de otras organizaciones públicas, entidades sociales o económicas. Grado de complejidad añadido debido al entorno VUCA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo)

En este criterio se debe demostrar la relevancia, importancia y dificultades de la práctica, así como la colaboración de organizaciones de la Sociedad civil, empresas y otras administraciones públicas en la definición, implementación y en su caso, evaluación de la misma.

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente, principalmente a partir de **evidencias,** este criterio son:

❖ ¿Se justifica y describe la complejidad del problema inicial u objetivo a abordar con la práctica? (Por ejemplo: ausencia de recursos, dificultad de prestación del servicio o ejecución del proceso, dificultades técnicas, materiales, de disponibilidad de personas, percepción ciudadana de inicio negativa, constituye un problema sobrevenido que no se pudo prever, etc.)

❖ Gestión de riesgos.

❖ La práctica involucra a:
- Distintas Administraciones Públicas.
- Otros Departamentos de la misma Administración Pública.
- Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Empresas.
- Otros.

❖ Especificar los mecanismos de colaboración de los distintos actores
- Órganos de cooperación interadministrativa.
- Procesos de co-creación entre Administraciones públicas y Sociedad civil.
- Plataformas colaborativas.
- Forjado de alianzas mediante, entre otras opciones, la firma de convenios o la participación en fondos públicos o privados ajenos.
- Otros.

❖ ¿El desarrollo de la práctica permite o ha permitido configurar relaciones permanentes y sostenibles con aliados o proveedores, basadas en la colaboración y la transparencia? Explicitar

❖ La evaluación de la mejora, ¿se ha llevado a cabo a través de algún proceso colaborativo con los actores de la Sociedad civil y organizaciones públicas?

4.2.5. Eficacia y eficiencia

> Eficacia y eficiencia: grado de consecución de los objetivos perseguidos con la práctica; aprendizaje destinado a la optimización de procesos y recursos. Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en relación con los desafíos COVID-19. Aprendizaje destinado a la optimización de procesos y recursos financieros, tecnológicos y materiales. Coste beneficio/efectividad de la práctica. Cuantificación de los ahorros producidos. En su caso, retorno de la inversión.

Hace referencia a la capacidad de lograr los resultados esperados por medio de la experiencia, en función de los objetivos que se han propuesto y la optimización de sus recursos (financieros, humanos, logísticos, etc.) en la mejora de los resultados obtenidos.

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente, principalmente a partir de **evidencias,** este criterio son:

- ¿La práctica ha permitido alcanzar resultados coherentes con la Misión, Visión, valores y estrategia de la organización o institución? Justificar
- ¿La práctica ha permitido alcanzar resultados en relación con los objetivos fijados en planes o programas existentes en la organización o institución?
- ¿Los resultados tienen o han tenido una evolución positiva en relación con los objetivos propuestos inicialmente?
- ¿Se han fijado estándares u objetivos de la iniciativa? ¿Se han segmentado los resultados?
- En la fijación de los estándares u objetivos se ha tenido en cuenta:
  - El ordenamiento jurídico.
  - Demandas de la ciudadanía o usuarios.
  - Recursos presupuestarios.
  - Horas de trabajo dedicadas al proyecto.
  - Otros: especificar.
- Cifras: la memoria debería poder presentar:
  - Cálculos por medio de los cuáles conocer el coste del proyecto, los ahorros que ha podido implicar, y un relato de los beneficios sociales que proporciona.
  - En su caso, si la práctica permite la agilización o simplificación de determinados trámites administrativos.
  - Un análisis del impacto medioambiental del proyecto.
- Medición de la satisfacción: ¿los resultados del análisis de la percepción de las personas de la organización tienen o han tenido una evolución positiva en relación con los objetivos propuestos inicialmente?
- Medición de la satisfacción ¿los resultados del análisis de la percepción de la ciudadanía y usuarios han tenido una evolución positiva en relación con los objetivos propuestos inicialmente?
- Financiación:
  - La organización ¿ha accedido fuentes de financiación ajenas (fondos públicos o privados, micromecenazgo…)? ¿Ha accedido a fondos o subvenciones que permitan desarrollar la práctica sin comprometer la actividad financiera ordinaria de la organización?
  - Otros: especificar

- ¿Se comparan los resultados obtenidos con los de organizaciones similares? ¿se utilizan estas comparaciones para establecer nuevamente objetivos?
- ¿Se produce una relación positiva entre el impacto de la práctica y la importancia de los costes?

4.2.6. Impacto

Efectos de la práctica en la ciudadanía. Magnitud de la población beneficiada, beneficios obtenidos y repercusión en la mejora de la satisfacción de los ciudadanos.

La práctica "contribuye al cumplimiento de los ODS" y "está integrada en" la Agenda 2030 a través de una serie de políticas palanca que aceleren el cumplimiento de dichos objetivos.

Requiere demostrar cómo la iniciativa repercute en un mayor beneficio a los ciudadanos o usuarios, en una mayor participación, en la rendición de cuentas o en un comportamiento más íntegro de las instituciones.

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente, principalmente a partir de **evidencias**, este criterio son:

- Beneficios obtenidos: Mediciones *ex ante* y *ex post*
  - Mejora en los sistemas de relación con la ciudadanía.
  - Mejora en la calidad de la información proporcionada y niveles de transparencia.
  - Mejora en los procesos participación ciudadana.
  - Conformación de nuevos derechos para la ciudadanía.
  - Otros beneficios: especificar.
- Segmentación de la población beneficiada de manera directa por la iniciativa.
- Evolución positiva del número de usuarios/beneficiarios/participantes.
- Cálculo: número total de ciudadanos/usuarios a los que sirve la organización, y el número de ellos que han participado de manera efectiva en los procesos deliberativos, de co-creación y corresponsabilización.
- Identificación de cuáles de los 17 ODS se ven impactados positivamente por la iniciativa.
- ¿Se han establecido instrumentos de medición y análisis de la percepción y satisfacción en las personas de la organización como consecuencia de la mejora?
- ¿Se han establecido instrumentos de medición y análisis de la percepción y satisfacción en los ciudadanos o usuarios como consecuencia de la mejora?
- Impacto y consecuencias: nivel de Integración de la práctica en la organización y en su entorno institucional.
  - En la Agenda 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible
  - En las políticas, programas o servicios propios
  - En los procesos de trabajo
  - En el presupuesto de la organización
  - En el rendimiento de las personas de la organización
- Otros impactos positivos:
  - En la igualdad de oportunidades y en la igualdad de género
  - Medioambientales
  - En el diálogo intergeneracional

- Económicos/presupuestarios
- Otros

❖ Repercusión:
- Aparición y repercusión positiva de la iniciativa en los medios de comunicación.
- Identificación de la iniciativa como buena práctica por un tercer ente (internacional, nacional, regional, local), o por los servicios de la organización matriz.
- Haber participado y recibido un galardón en otra convocatoria de premios a nivel sectorial, local, regional, nacional o internacional.
- La práctica o iniciativa ha venido acompañada de una campaña efectiva de difusión y sensibilización social. Se rinde cuentas de los resultados de la misma a través, por ejemplo, de portales de transparencia.

❖ Resultados de la evaluación de la iniciativa (si se ha realizado).

4.2.7. Sostenibilidad

Sostenibilidad: nivel de consolidación o institucionalización de la práctica en términos temporales, presupuestarios y de mantenimiento frente a cambios del entorno organizativo, institucional, político o económico, social o sanitario (COVID-19).

Implica el nivel de "enraizamiento" de la experiencia que la haga capaz de mantenerse en el tiempo, a cambios de liderazgo, cambios institucionales y organizativos, financiamiento, grado de compromiso de las autoridades y funcionarios/as, etc.

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente, principalmente a partir de **evidencias,** este criterio son:

❖ ¿Cuánto tiempo lleva implementándose la experiencia? Marco temporal de trabajo para su desarrollo y, en su caso, tiempo de funcionamiento

❖ ¿Se ha partido de un enfoque estructurado que haya permitido la generación o priorización de la práctica?

❖ ¿Se trata de una práctica consolidada? ¿Está insertada en los procesos clave de la organización? ¿Y en los instrumentos de planificación estratégica o plurianual de la organización?: Justificar.

❖ ¿Se puede confiar en que los resultados positivos puedan mantenerse en el tiempo? Justificar.

❖ ¿Se considera posible disponer de recursos propios -o de otras instancias o administraciones- que permitan gozar de presupuesto suficiente para garantizar la continuidad de la práctica?
- Cuantificar el presupuesto necesario y porcentaje(s) de financiación externa, si la hubiera.
- Presentar si hay un marco plurianual que comprenda el desarrollo futuro de la práctica.
- Mostrar indicios de que el proyecto resulta viable incluso en una situación de contención del gasto público y priorización de proyectos.

❖ El desarrollo de la práctica permite implantar estrategias, mecanismos o procesos que faciliten la gestión sostenible de los recursos materiales o económicos, desde un punto de vista financiero, ambiental, etc.

❖ Consenso:
- La práctica ha permanecido incluso tras cambios en el liderazgo de la organización

- Los cambios, en su caso, en la plantilla, no han limitado el despliegue de la práctica

❖ Resiliencia: la práctica demuestra suficiente capacidad adaptativa como para sobrevivir a un cambio del contexto organizativo, institucional, político, económico o social. La práctica es susceptible de ser programada en el seno de la planificación e instrumentos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que promueve una transformación estructural.

5. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA

5.1. Documentar evidencias

Es importante documentar la práctica, la planificación, el despliegue, la implantación y, en su caso, evaluación que la práctica ha tenido en la organización. Los evaluadores no presumirán sin más que la buena práctica ha incidido en la organización si no ven explicadas las evidencias que lo apoyan. Deben presentarse evidencias de los planteamientos y de su despliegue horizontal, vertical y territorialmente, si procede.

5.2. Documentar la evaluación y revisión

Hay que facilitar documentación sobre los ciclos de evaluación y revisión, si los hubiere. Deberán evidenciarse las mejoras logradas gracias a la evaluación y revisión de los resultados de la práctica. Debe describirse qué se ha revisado, quién lo ha hecho, con qué frecuencia y los indicadores utilizados.

Los evaluadores querrán ver si las revisiones han permitido introducir cambios para mejorar el servicio que con esa práctica se presta a los ciudadanos.

Hay que facilitar documentación sobre los ciclos de revisión. Deberán evidenciarse las mejoras logradas gracias a la evaluación y revisión de los resultados de la práctica. Debe describirse qué se ha revisado, quién lo ha hecho y con qué frecuencia se realizan esas revisiones.

5.3. Fallos más comunes

- La descripción de la práctica suele centrarse en el "qué", y no, además, en el "cómo".
- No se explica el "porqué" de la implantación de la práctica, ni la metodología aplicada y cómo se aborda ésta en la organización. Porqué motivos se eligió esta práctica entre distintas alternativas.
- La descripción de la práctica suele ser excesivamente narrativa, con escasa utilización de gráficos, esquemas o tablas que resuman todos los elementos del proceso.
- Se facilitan escasas evidencias de haber efectuado una implantación efectiva. Déficit de datos en los criterios de valoración impacto y eficacia y eficiencia.
- No vincular los enfoques descritos con su funcionalidad o razón de ser.
- No incluir detalles sobre frecuencia de hechos o resultados, ni sobre responsabilidades concretas.
- Raramente se presentan los mecanismos asociados a la revisión y mejora, ni sus esquemas de aprendizaje.
- No citar ejemplos significativos, o casos concretos, que apoyen lo escrito.
- Realizar declaraciones de intención, sin establecer una planificación que le dé credibilidad.

Resumen de sugerencias

- Describir en qué consiste la práctica y el procedimiento o forma de trabajar adoptado.
- Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad.
- Documentar el diseño de la práctica, su implantación y resultados. Presentar enlaces a la web institucional, si contiene información relevante que ayude a la comprensión de la práctica y a conocer los resultados.
- Proporcionar documentación sobre la evaluación y la revisión de la gestión relativa a la práctica.
- Demostrar la conexión entre la implantación de la práctica y los resultados alcanzados.
- Demostrar la efectividad en la implantación de mejoras mostrando la relación entre los distintos criterios y entre lo planificado, lo desplegado y lo conseguido.

5.4. Mostrar datos de resultados en el tiempo para poder detectar tendencias

Es necesario no ser limitativo o restrictivo en cuanto a los datos. Se deben presentar datos de varios años -de ser posible- para poder detectar las tendencias en todos los resultados que se presenten. Y si no fuera posible proporcionar datos de varios años en algún resultado, debe explicarse porqué.

Al presentar la información sobre los resultados, los datos son más elocuentes que el texto. Procúrese que el texto se utilice sólo para aclaraciones o presentación de conclusiones, empleando los gráficos para ofrecer lo esencial de la información.

5.5. Mostrar datos de percepciones y señalar cómo se obtienen

Presentar datos obtenidos desde encuestas, cuestionarios u otras herramientas para medir la percepción, así como las formas y los procedimientos utilizados para la obtención de los datos.

Los datos sobre percepciones son importantes ya que permiten conocer tres elementos vitales: cuáles son las expectativas respecto a la práctica desarrollada desde el punto de vista de otras personas, cuáles son las ponderaciones que se dan a estas expectativas, y cuáles son sus juicios actuales sobre el funcionamiento o prestación actual.

5.6. Explicar los objetivos y compararlos con los resultados obtenidos

Debe explicarse por qué se han fijado los objetivos que se indican. Puede hacerse al tratar sobre los resultados o bien haberlos mostrado en los otros apartados. Es conveniente mostrar también como se prevé la evolución en la mejora del / los objetivo/s en un proceso determinado de tiempo y razonarlo.

Hay que comparar todos los resultados con los objetivos y estrategias de la organización. Si no se señalan los objetivos, será imposible realizar las comparaciones y detectar si se han conseguido las metas propuestas. Si los resultados no alcanzan las metas debido a que éstas se fijaron “exigentemente alejadas”, debe hacerse constar.

5.7. Compararse con organizaciones externas, cuando proceda

Hay que buscar puntos de referencia externos. Se deben aportar comparaciones favorables con prácticas semejantes implantadas en organizaciones externas, si las hubiera. Apórtense estas evidencias o explíquense las razones por las que no ha sido posible obtenerlas.

5.8. Establecer la relación causa-efecto

Hay que relacionar la planificación y el despliegue realizado, las acciones descritas en los distintos apartados con los logros conseguidos correspondientes a este apartado.

Cuando los resultados aparezcan como insatisfactorios, es preciso identificar y exponer los planes o proyectos de mejora que se pretenden llevar a cabo para superar la situación, aportando información sobre los indicados proyectos.

5.9. Informar sobre todos los logros obtenidos y mostrar su pertinencia

Hay que prestar atención al conjunto de datos aportados. Los evaluadores van a tener muy en cuenta la amplitud y cobertura de los resultados obtenidos, e incluirán en su análisis global tanto las diferentes áreas funcionales, unidades o servicios como, en su caso, los ámbitos territoriales donde opera la organización (nacional, autonómico, provincial, etc.)

5.10. Datos confidenciales

Si algunos datos fueran altamente confidenciales, podrían presentarse porcentualmente. Ahora bien, no debe utilizarse esta operación para enmascarar las carencias de resultados en aspectos clave del proyecto. Por ejemplo, si la satisfacción de los ciudadanos que debían beneficiarse de la práctica, es presentada sólo en forma de tendencia de mejora y no se aportan cifras absolutas, los evaluadores podrían preguntarse por qué no se han facilitado esos datos y una de las posibles respuestas podría ser: que el nivel alcanzado es insuficiente.

5.11. Fallos más comunes

- Que al describir los logros, las mediciones presentadas no sean relevantes ya que no están centradas en las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios/ciudadanos u otros grupos de interés y su conjunto no sea representativo.
- Que las mediciones presentadas no sean coherentes con las actuaciones, con el sistema de gestión, con los procesos, etc.
- No presentar las mediciones de forma gráfica, y, en consecuencia, no facilitar la interpretación de tendencias. Puede ser más clarificador facilitar histogramas que tablas.
- Que el estilo de los gráficos no sea coherente a lo largo de la memoria (tipos de gráficos, orden de los años, colores de las series, estilo de representación de los objetivos y comparaciones, etc.).
- Que los colores utilizados en las representaciones de los gráficos no faciliten la discriminación entre las series de datos.
- No facilitar un número suficiente de datos para medir tendencias.
- No explicar la adecuación y relación de los objetivos presentados con la estrategia y visión de la organización.
- No aportar comparaciones con otras organizaciones, o son escasas y poco relevantes.
- Si se realizan comparaciones, no especificar claramente la identidad de las organizaciones con las que se hacen, ni su relevancia para la organización.
- No plantear relaciones causa-efecto.

Resumen de sugerencias

- Proporcionar datos que faciliten detectar tendencias (y comparación con alguna práctica similar anterior, si la hubiera).
- Utilizar textos para explicar las tablas y gráficos y para extraer conclusiones.
- Mostrar los resultados de los procesos más importantes que puedan estar integrados en la práctica descrita.
- Segmentar los resultados de manera apropiada.
- Comparar los resultados con los objetivos.
- Buscar comparaciones de referencia con prácticas semejantes implantadas en organizaciones externas.
- Ante resultados insatisfactorios, exponer proyectos de mejora.
- Relacionar los resultados con la implantación de la práctica.
- Utilizar valores porcentuales para proteger, en su caso, datos confidenciales.

Anexo 9. Relación de enlaces a documentos en formato Word y Excel

A continuación, se relacionan los enlaces a los documentos, en Word y Excel relativos a a Modelos, Cuestionarios en Word y Hojas de puntuación en formato Excel:

ANEXO 1. MODELO DOCUMENTO DECLARATIVO DESIGNACIÓN PERSONA RESPONSABLE (CERTIFICADO DE REPRESENTACIÓN).docx

ANEXO 2.1. MODELO PARA INFORME DE AUTOEVALUACION EFQM (+CUESTIONARIO EFQM ANEXO)_v.1.0.docx

HOJA PUNTUACIÓN EFQM.xls

ANEXO_2_2_MODELO_PARA_INFORME_DE_AUTOEVALUACION_CAF_CUESTIONARIO_CAF_ANEXO_v_1_1.docx

HOJA PUNTUACIÓN CAF.xlsx

ANEXO 2.3. MODELO PARA INFORME DE AUTOEVALUACION EVAM (+CUESTIONARIO EVAM ANEXO)_v.1.0.docx

HOJA RESUMEN PUNTUACION - MODELO EVAM.xlsx

ANEXO 3.1. MODELO INFORME DE VALIDACIÓN DE LOS REGISTROS DE AUTOEVALUACIÓN - MODELO EFQM.docx

ANEXO 3.2. MODELO INFORME DE VALIDACIÓN DE LOS REGISTROS DE AUTOEVALUACIÓN - MODELO CAF o EVAM.docx

ANEXO 5.2 MODELO_PLAN DE MEJORA_CERTIFICACION EVAM_v.1.0.docx

ANEXO 6.2. MODELO_PLAN DE MEJORA_RENOVACIÓN_v.1.0.docx

GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y FUNCIÓN PÚBLICA