Guía del Programa del Reconocimiento

Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública
2025
Lengua/s: Español
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 2.1, 2.2 y 2.3) 10
3.2.Renovación de la certificación del nivel de excelencia 11
3.2.1. Solicitud 11
3.2.2. Documentación a adjuntar (Anexo 5.2) 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
5. PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 15
5.1.Solicitud 15
5.2.Documentación a adjuntar (Anexo 6) 17
6. PREMIO CIUDADANÍA 18
6.1.Solicitud 18
6.2.Documentación a adjuntar (Anexo 7) 20
Anexo 1. Modelo documento declarativo para designación de persona responsable (Certificado de representación). 21
Anexo 2. Modelos para los registros de autoevaluación 22
Anexo 2.1. Informe autoevaluación EFQM 22
Anexo 2.2. Informe autoevaluación CAF 178
CAF. PANEL PUNTUACIÓN AGENTES FACILITADORES 248
CAF. PANEL PUNTUACIÓN RESULTADOS 249
Anexo 2.3. Informe autoevaluación EVAM 250
Anexo 3. Documentación de apoyo para Memoria EFQM/CAF 289
Anexo 3.1. Especificaciones de las Memorias para solicitar la certificación del nivel de excelencia EFQM o CAF y optar al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 289
Anexo 4. Documentación de apoyo para Certificación EVAM 291
Anexo 4.1 Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para certificación EVAM 291
Anexo 4.2 Modelo Plan de Mejora para certificación EVAM 297
Anexo 5 Documentación de apoyo para Renovación 305
Anexo 5.1 Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para Renovación 305

Anexo 5.2 Modelo del Plan de Mejora para Renovación 308
Anexo 6 Documentación de apoyo para Premio Innovación 319
Anexo 6.1 Especificaciones de la Memoria al Premio a la Innovación en la Gestión Pública 319
Anexo 6.2 Orientaciones para elaboración de la Memoria al Premio a la Innovación en la Gestión Pública 320
Anexo 7. Documentación de apoyo para Premio Ciudadanía 339
Anexo 7.1 Especificaciones de la Memoria Premio Ciudadanía 339
Anexo 7.2 Orientaciones para elaboración de la Memoria Premio Ciudadanía 341
Anexo 8. Relación de enlaces a documentos en formato Word y Excel 361

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
Versión 5.0	Adaptada a los términos de la convocatoria XV edición, febrero 2022
Versión 6.0	Adaptada a los términos de la convocatoria XVI edición, febrero 2023
Versión 7.0	Adaptada a la convocatoria que corresponda cada año, e indicando las particularidades de la Orden de la convocatoria de la XVII edición.
Versión 8.0	Adaptada a la convocatoria que corresponda cada año, e indicando las particularidades de la Orden de la convocatoria de la XVIII edición.

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, 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 Orden por la que se convoca el proceso de reconocimiento del nivel de excelencia y los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública en su correspondiente edición.

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 (actualmente Ministerio para la Transformación Digital y de la 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 (posteriormente también renovaciones)
4. PROCESO ÚNICO Certificación Excelencia y Premio Excelencia: las organizaciones con nivel de certificación superior a 400 puntos pasan directamente a Premio Excelencia, previa aceptación.

5. Plan de Mejora, sólo para Renovaciones y Certificación EVAM.
6. Validez de Renovación 1 año.
7. Nuevos Niveles de Certificación CAF (alineados con EFQM).
8. Premio de Ciudadanía, nuevo enfoque a Gobierno Abierto y Participación Ciudadana.
9. Premio Innovación: perspectiva interna (innovación en la gestión) y externa.

La Orden de la convocatoria de la XVIII edición incorpora las siguientes particularidades:

1. Las fechas de los plazos de presentación de solicitudes y de comunicación de admisión de solicitudes, 13 de marzo de 2025 y 21 de marzo de 2025, respectivamente.

Dado su carácter eminentemente práctico y facilitador, la presente Guía se despliega siguiendo la secuencia lógica de una Orden de convocatoria, por la que se convoca el proceso de Reconocimiento del nivel de excelencia y 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.age@correo.gob.es; calidad.age@digital.gob.es

2. TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA.

Todos los procedimientos se tramitarán por sede electrónica:

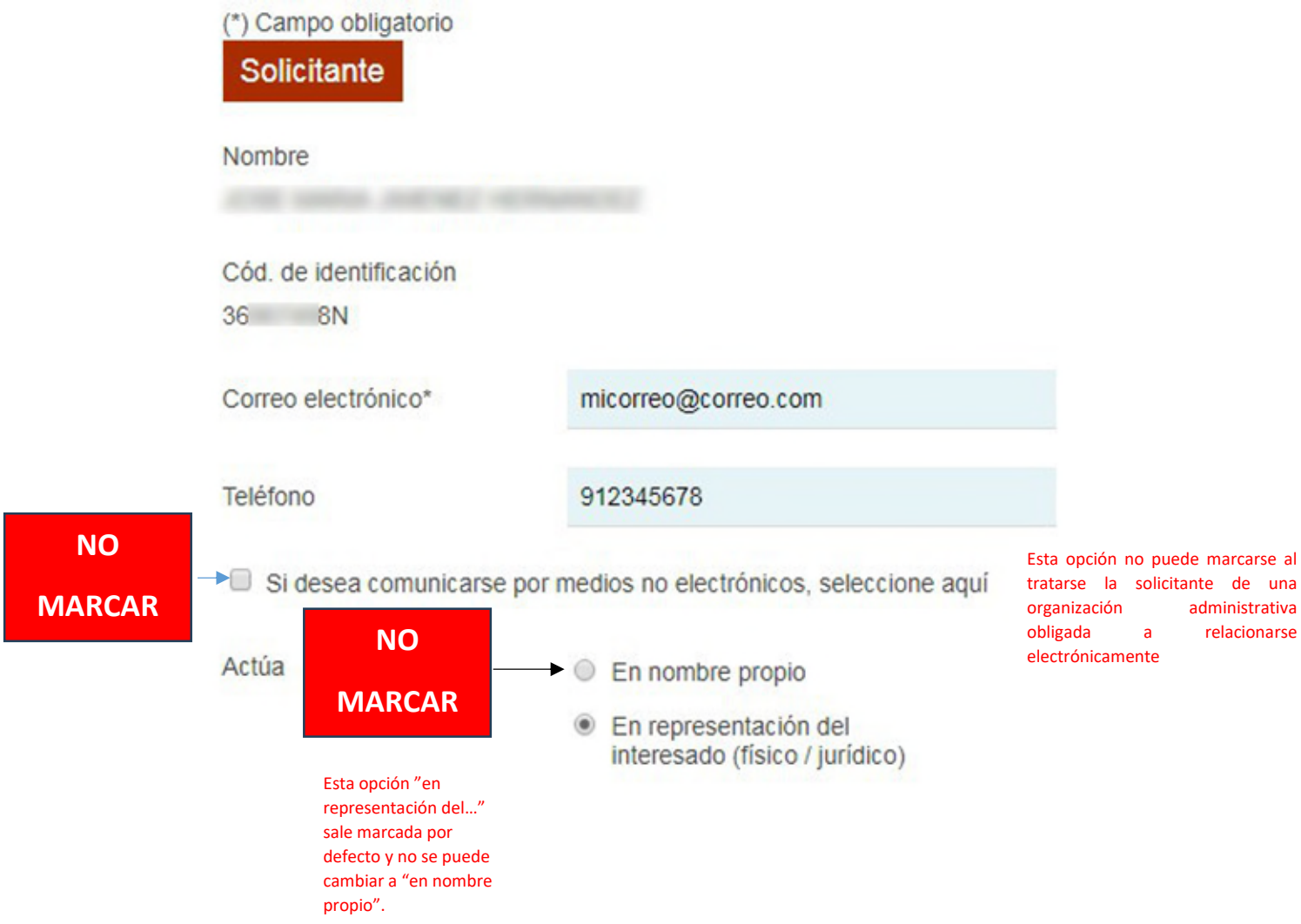
https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/index/categoria/50

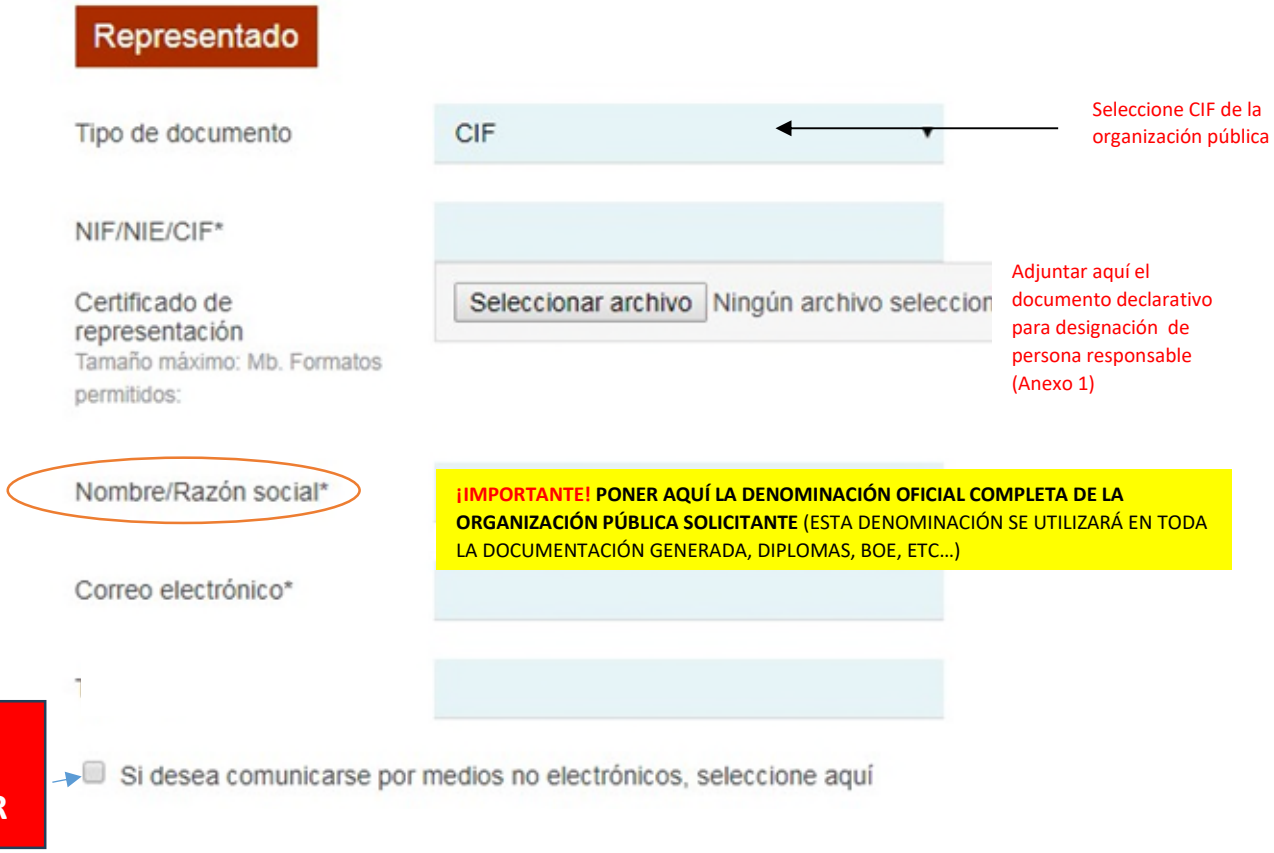
Las solicitudes para todos los procedimientos contemplados en la Orden se iniciarán con el certificado electrónico de la persona de contacto designada al efecto para estos procesos por el máximo responsable de la organización solicitante. El motivo es evitar posibles problemas de acreditación electrónica 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".
  - IMPORTANTE: 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 competente de la Secretaría de Estado de Función 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:

https://funcionpublica.hacienda.gob.es/gobernanza-publica/calidad/Metodologias-y-Guias.html

3.1. Certificación del Nivel de Excelencia

3.1.1. Solicitud

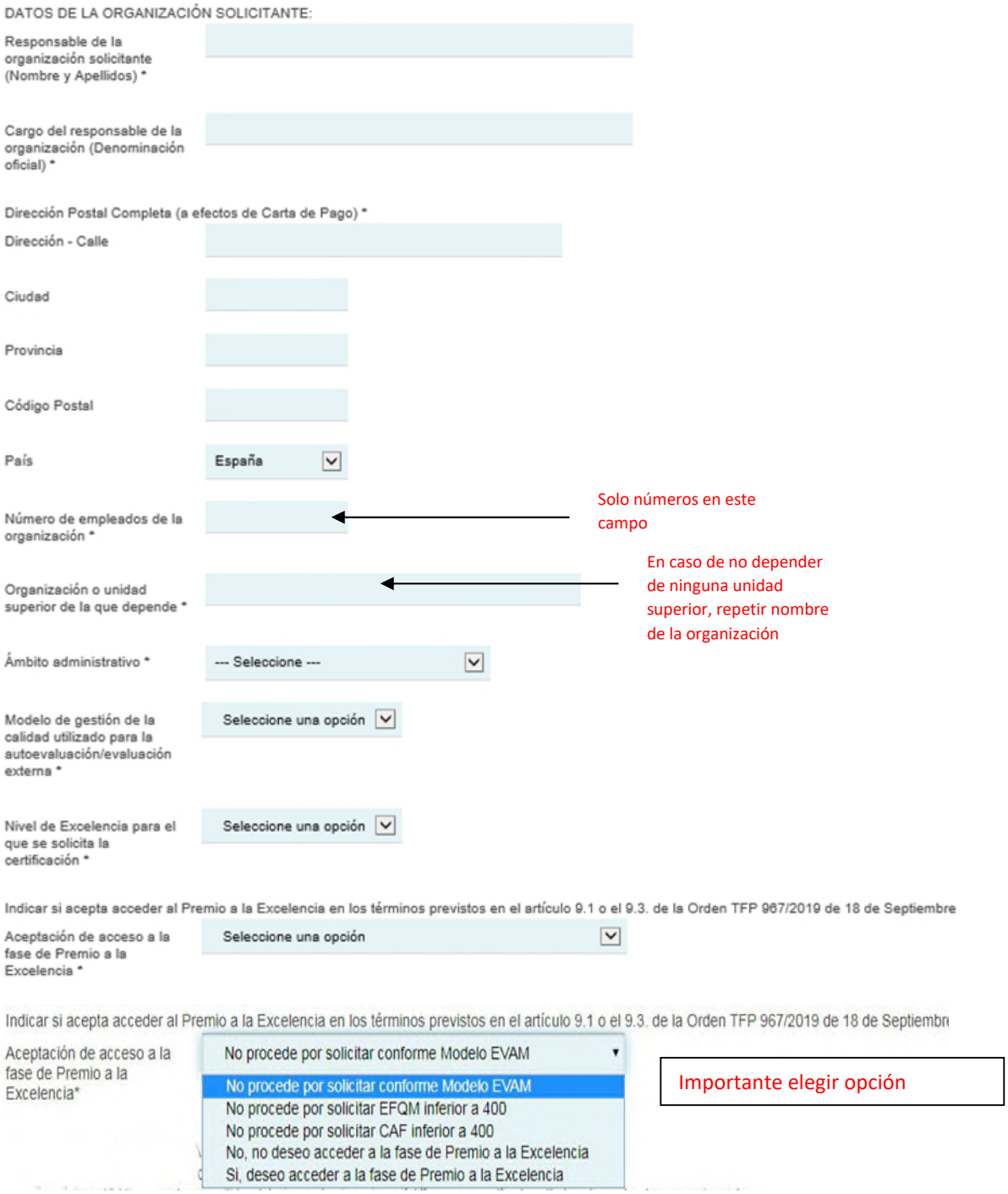
Aquellas organizaciones públicas que se hayan autoevaluado en las fechas que indique la orden de convocatoria correspondiente, conforme a los modelos de referencia señalados, podrán solicitar certificación del nivel de Excelencia a través de la sede electrónica, mediante el procedimiento “Reconocimiento del Nivel de Excelencia y Premio de Excelencia .

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

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 superior a 400 puntos).

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

(procedimiento "Reconocimiento del Nivel de Excelencia y Premio de Excelencia)

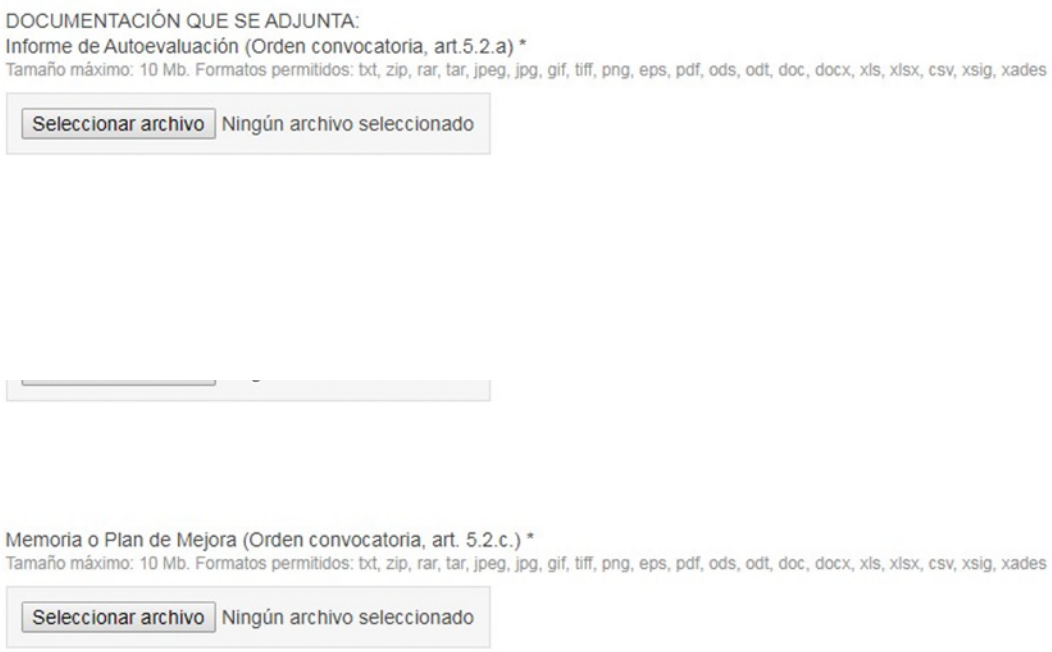


- Dado que el campo "Unidad superior de la que depende" es de cumplimentación obligatoria, si no resultara de aplicación a una organización sin dependencia superior (p. ej.: un Ayuntamiento), bastará con que repita el nombre de la organización.

- 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 2.1, 2.2 y 2.3)

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]	Anexo 2.1 (EFQM) / Anexo 2.2 (CAF) / Anexo 2.3 (EVAM)

También figuran las especificaciones para la elaboración de la Memoria EFQM o CAF:

Especificaciones Memoria	Anexo 3.1

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 4.1

[1] Los informes de autoevaluación contendrán la información acreditativa de la autoevaluación y el formulario o cuestionario correspondiente cumplimentado.

- Importante: En el anexo 8 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.

Las solicitudes de renovación de las certificaciones que pierdan su vigencia durante el año de la convocatoria correspondiente sólo podrán formularse dentro del plazo general de presentación de solicitudes establecido en la Orden de la presente convocatoria, aunque no hayan transcurrido 3 años exactos desde la concesión de la certificación.

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 5.1), cumplimentando los apartados que se encontrarán en el “Modelo Plan de Mejora para la Renovación” (anexo 5.2) de esta guía.

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**: La fecha que se indique la Orden de Convocatoria correspondiente.
- **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.

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 (Anexo 5.2)

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[2]. La Dirección General competente de la Secretaría de Estado de Función Pública, 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 para renovación y las orientaciones para su elaboración se encuentran en los Anexos 5.2 y 5.1 respectivamente.

- Importante: En el anexo 8 de esta guía se encuentran los enlaces a la documentación a adjuntar en formato Word.

[2] Las organizaciones que no dispongan de informe de retorno, por haber sido certificaciones de menos de 300 puntos EFQM/CAF o EVAM podrán vincular las acciones del Plan de Mejora a las Áreas de Mejora identificadas en el proceso de autoevaluación y en el informe de validación

4. PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

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

El artículo 9 de la Orden de Bases Reguladoras del programa de reconocimiento, Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, prevé que la Dirección General competente de la Secretaría de Estado de Función Pública, comunicará a las organizaciones que hayan sido certificadas con una puntuación superior a 400, su acceso al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, 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.

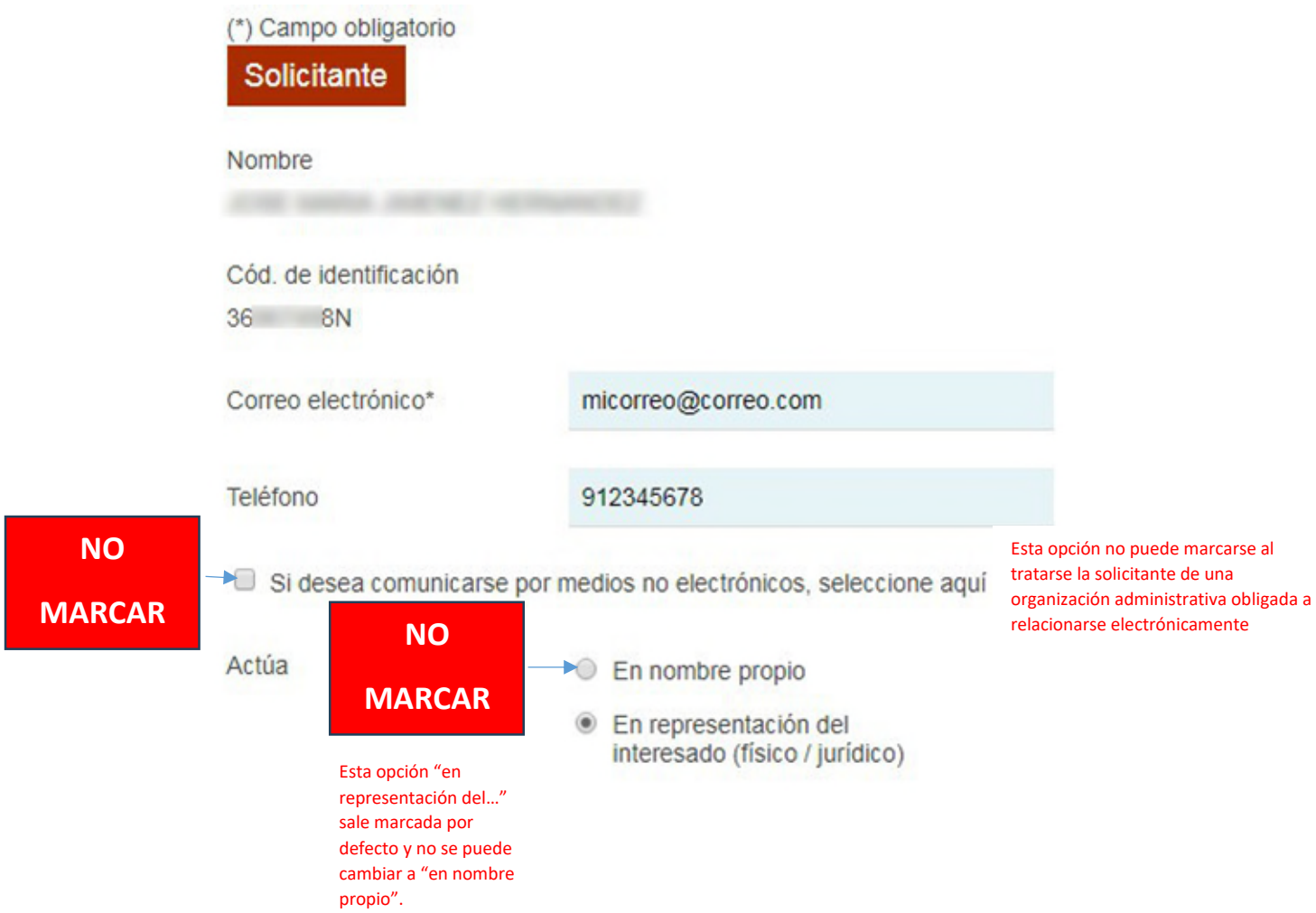
5. PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

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

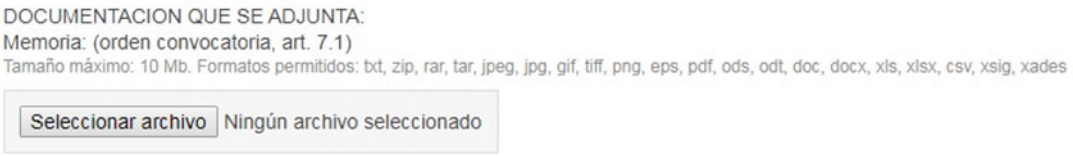
- Dado que el campo “Unidad superior de la que depende” es de cumplimentación obligatoria, si no resultara de aplicación a una organización sin dependencia superior (p. ej.: un Ayuntamiento), bastará con que repita el nombre de la organización.
- El nombre, apellidos y cargo del responsable de la organización 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 (Anexo 6)

Las solicitudes irán acompañadas de la Memoria presentada conforme a las especificaciones que figuran en el anexo 6.1 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 6.2 y 6.3.

Pantalla de subida de ficheros adjuntos en la Sede Electrónica



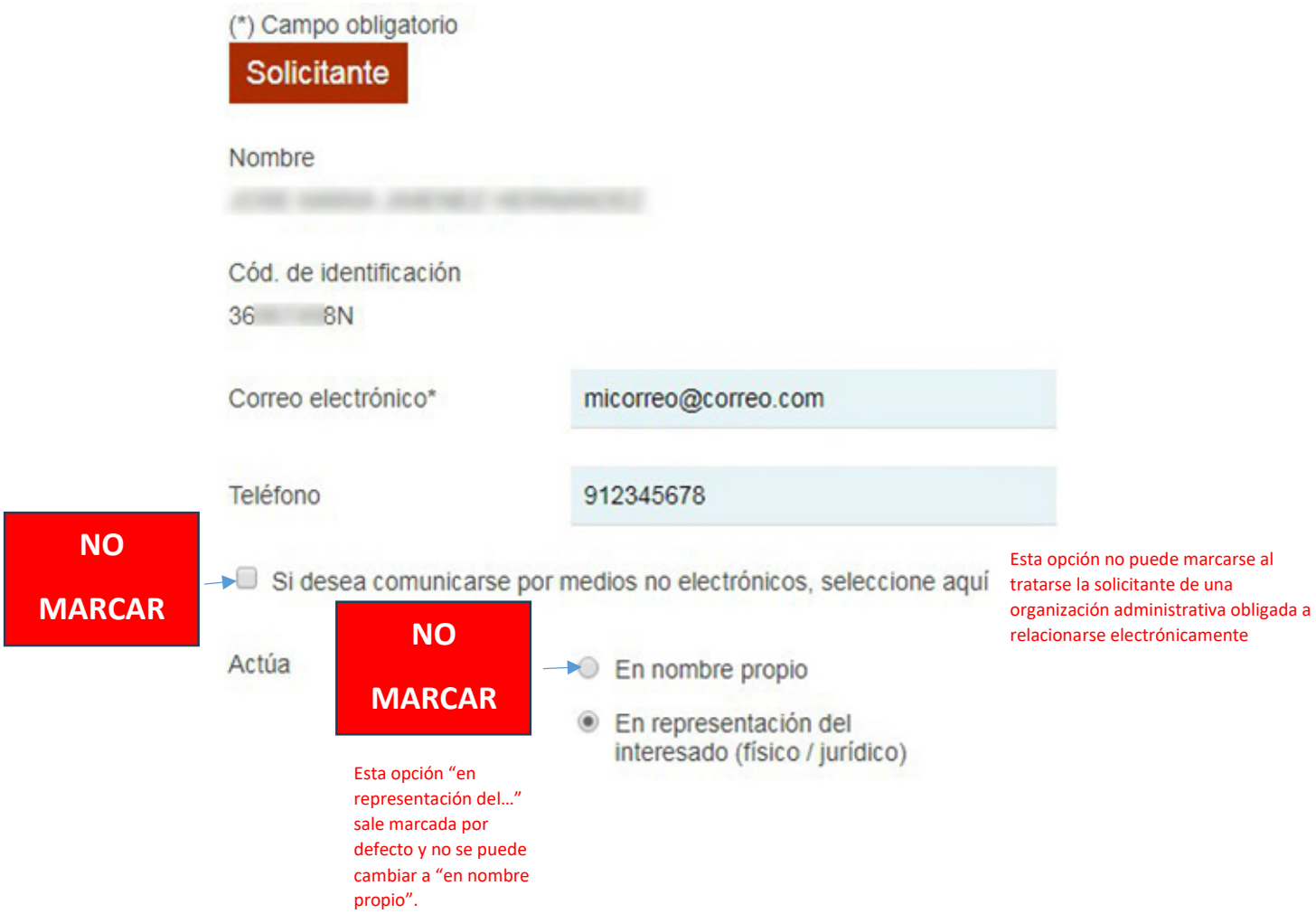
6. PREMIO CIUDADANÍA

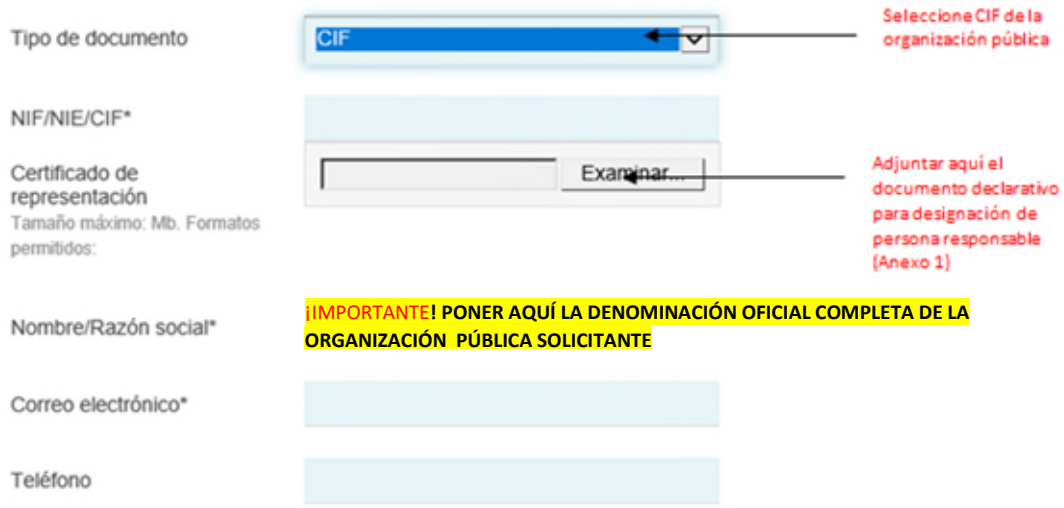
6.1. Solicitud

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

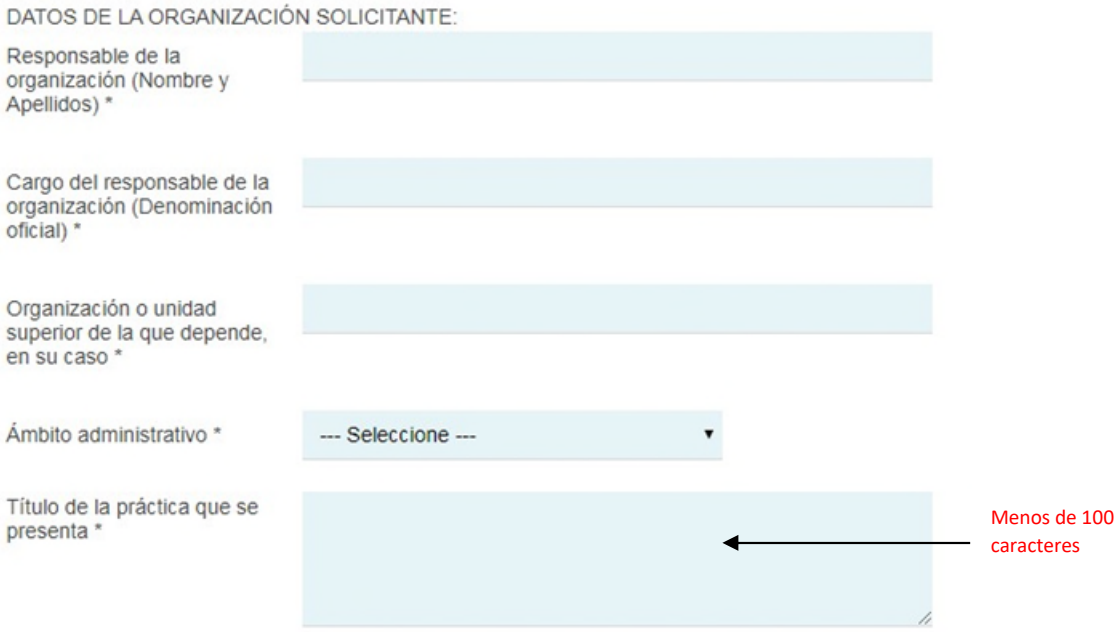
https://sede.administracionespublicas.gob.es/procedimientos/portada/idp/146

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





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

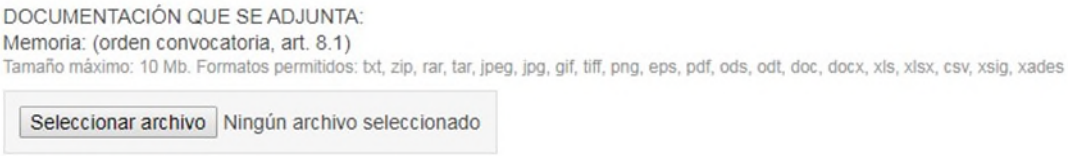


- Dado que el campo "Unidad superior de la que depende" es de cumplimentación obligatoria, si no resultara de aplicación a una organización sin dependencia superior (p. ej.: un Ayuntamiento), bastará con que repita el nombre de la organización.
- El nombre, apellidos y cargo del responsable de la organización 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 (Anexo 7)

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



Más información en: calidad.age@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 apartado Tercero 2 de la Orden, 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 XVIII 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

Anexo 2.1. Informe autoevaluación EFQM

MODELO PARA INFORME DE AUTOEVALUACION EFQM 2020/2025

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.

Además de la información descriptiva del proceso, el informe 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)..... 23

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS..... 24

ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION..... 25

ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN..... 26

ANEXO 3 FORMULARIO EFQM..... 27

Formulario EFQM 2020..... 27

Formulario EFQM 2025..... 92

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[3]	

[3] Indicar nº efectivos por grupo profesional

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS[4]

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

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

[4] 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 la 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 FORMULARIO EFQM

Formulario EFQM 2020

CRITERIO 1: Propósito, visión y estrategia	
	Una organización sobresaliente se caracteriza por tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados. El propósito de la organización: • Explica por qué su actividad es importante. • Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés. • Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera. La visión de la organización: • Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo. • Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras. • Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia. La estrategia de la organización: • Describe cómo se pretende alcanzar el propósito. • Detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión.
1.1.- Definir el propósito y la visión.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema. • Define un propósito que proporciona inspiración, resaltando la importancia y el valor de su actividad y que resulta atractivo a todos sus grupos de interés. • Utiliza un propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés • Implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión. • Identifica las Oportunidades en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

1.1	**Definir el propósito y la visión.**
1.1	Identificación de Puntos Fuertes
1.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
1.1	Buenas prácticas

1.	**CRITERIO 1: Propósito, visión y estrategia**
	Una organización sobresaliente se caracteriza por tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados**.** El propósito de la organización: • Explica por qué su actividad es importante. • Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés. • Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera. La visión de la organización: • Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo. • Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras. • Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia. La estrategia de la organización: • Describe cómo se pretende alcanzar el propósito. • Detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión.
1.2.- Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Identifica los grupos de interés de su ecosistema, dando prioridad a los que considera clave, que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia. • Comprende como su propósito y visión afectan a estos grupos de interés clave. • Identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propio propósito y visión. • Analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos de interés clave, y como pueden afectarle. • Examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave, evalúa cómo pueden afectar a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

1.2	**Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.**
1.2	Identificación de Puntos Fuertes
1.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
1.2.	Buenas prácticas

1.	**CRITERIO 1: Propósito, visión y estrategia.**
	Una organización sobresaliente se caracteriza por tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados. El propósito de la organización: • Explica por qué su actividad es importante. • Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés. • Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera. La visión de la organización: • Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo. • Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras. • Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia. La estrategia de la organización: • Describe cómo se pretende alcanzar el propósito. • Detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión.
1.3.- Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Examina y comprende su ecosistema, incluidas las megatendencias, y las consecuencias de él en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. • Analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puede tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados. • Conoce el potencial de sus capacidades actuales y desarrolla sistemas para optimizar el impacto de su propósito, visión, estrategia y resultados. • Investiga y entiende las dinámicas del mercado, actuales y futuras, y el impacto que pueden tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

1.3	**Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.**
1.3	Identificación de Puntos Fuertes
1.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
1.3	Buenas prácticas

1.	**CRITERIO 1: Propósito, visión y estrategia.**
	Una organización sobresaliente se caracteriza por tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados. El propósito de la organización: • Explica por qué su actividad es importante. • Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés. • Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera. La visión de la organización: • Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo. • Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras. • Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia. La estrategia de la organización: • Describe cómo se pretende alcanzar el propósito. • Detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión
1.4.- Desarrollar la estrategia.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Desarrolla la estrategia y un conjunto de prioridades estratégicas relacionadas que abordan los principales retos identificados, asegurándose de que se desarrollan y llevan a cabo acciones, cuando sea necesario, para marcar el ritmo dentro de su ecosistema. • Traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación. • Implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación. • Desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia. • Actualiza y adapta las prioridades estratégicas para reflejar las tendencias del mercado, de las redes sociales, el aprendizaje interno y la información procedente de los grupos de interés clave.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

1.4	**Desarrollar la estrategia.**
1.4	Identificación de Puntos Fuertes
1.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
1.4	Buenas prácticas

1.	**CRITERIO 1: Propósito, visión y estrategia.**
	Una organización sobresaliente se caracteriza por tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados. El propósito de la organización: • Explica por qué su actividad es importante. • Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés. • Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera. La visión de la organización: • Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo. • Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras. • Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia. La estrategia de la organización: • Describe cómo se pretende alcanzar el propósito. • Detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión
1.5.- Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Diseña un sistema de gestión (del funcionamiento y del rendimiento) y de gobierno, alineado con sus aspiraciones y que responde a su estrategia, a su evolución en el ecosistema, a sus propias capacidades y a los principales desafíos. • Establecer un sistema de gobierno corporativo que permite a los grupos de interés clave, contribuir a la estrategia y la toma de decisiones • Define e implanta un calendario de revisión del sistema de gobierno, que se adapta a la velocidad de los cambios en el ecosistema y que facilita el seguimiento de la implantación de la estrategia y orienta el funcionamiento y las prioridades de transformación. • Se asegura de que la gestión del funcionamiento y de la transformación y los sistemas de reporte están construidos de acuerdo a la forma de trabajar de la organización, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave. • Se asegura de cumplir los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

	Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.
1.5	Identificación de Puntos Fuertes
1.5	Identificación de Oportunidades de Mejora
1.5	Buenas prácticas

CRITERIO 2: Cultura de la organización y liderazgo

La cultura de una organización es el conjunto específico de valores y normas que comparten sus personas y equipos y que influyen a lo largo del tiempo en la forma en que se comportan entre ellos y con los grupos de interés clave externos.

El liderazgo de la organización se refiere a toda ella en su conjunto, y no a un individuo o a un grupo que proporciona directrices desde la alta dirección. Se trata de la organización actuando como líder en su ecosistema y siendo reconocida como referente, en lugar del concepto tradicional del equipo de alta dirección de la organización.

En una organización sobresaliente, el liderazgo es una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas. Estas conductas de liderazgo son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando cuando es necesario, los valores y normas de la organización, a la vez que ayudan a dirigir la cultura.

2.1.- Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Comprende y orienta su cultura para alinearla con el propósito e identifica cuando hay necesidad de reajustarla
- Refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan claramente a través de acciones.
- Transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados en sus propias actuaciones.
- Manifiesta y promueve la preocupación por el medioambiente y la escasez de recursos, alertando sobre la importancia de ser socialmente responsable con el entorno.
- Alinea los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución con sus valores, con el fin de fomentar la cultura organizativa deseada, celebrando los logros que se van obteniendo.
- Identifica, reconoce y promueve a otros referentes de su ecosistema que están liderando el cambio hacia un futuro más sostenible para todos.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

2.1	**Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.**

2.1	Identificación de Puntos Fuertes
2.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
2.1	Buenas prácticas

2.	**CRITERIO 2: Cultura de la organización y liderazgo.**
	La cultura de una organización es el conjunto específico de valores y normas que comparten sus personas y equipos y que influyen a lo largo del tiempo en la forma en que se comportan entre ellos y con los grupos de interés clave externos. El liderazgo de la organización se refiere a toda ella en su conjunto, y no a un individuo o a un grupo que proporciona directrices desde la alta dirección. Se trata de la organización actuando como líder en su ecosistema y siendo reconocida como referente, en lugar del concepto tradicional del equipo de alta dirección de la organización. En una organización sobresaliente, el liderazgo es una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas. Estas conductas de liderazgo son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando cuando es necesario, los valores y normas de la organización, a la vez que ayudan a dirigir la cultura.
2.2.- Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Trabajan con sus grupos de interés clave para crear las condiciones en las que conseguir que los cambios con éxito sean la norma. • Crea un ambiente en el que puedan desarrollar actitudes de “no culpabilización” y un espacio donde experimentar, equivocarse y aprender de los errores. • Cultiva un espíritu de aprendizaje para hacer realidad su estrategia, estimulando la mejora continua y, a la vez, la transformación de la organización. • Establece el ritmo de cambio y demuestra mediante sus acciones, la necesidad, beneficios y consecuencias de cualquier cambio relacionado con su propósito, visión y estrategia. • Aprende de las estrategias de cambio anteriores y define estrategias que permiten gestionar el cambio con éxito.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

2.2	**Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.**
2.2	Identificación de Puntos Fuertes
2.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
2.2	Buenas prácticas

2.	**CRITERIO 2: Cultura de la organización y liderazgo.**
	La cultura de una organización es el conjunto específico de valores y normas que comparten sus personas y equipos y que influyen a lo largo del tiempo en la forma en que se comportan entre ellos y con los grupos de interés clave externos. El liderazgo de la organización se refiere a toda ella en su conjunto, y no a un individuo o a un grupo que proporciona directrices desde la alta dirección. Se trata de la organización actuando como líder en su ecosistema y siendo reconocida como referente, en lugar del concepto tradicional del equipo de alta dirección de la organización. En una organización sobresaliente, el liderazgo es una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas. Estas conductas de liderazgo son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando cuando es necesario, los valores y normas de la organización, a la vez que ayudan a dirigir la cultura.
2.3.- Estimular la creatividad y la innovación.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Entiende la importancia y los beneficios de focalizarse en la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo `para alcanzar su propósito, visión y estrategia. • Estableces metas y objetivos ambiciosos que estimulan la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo. • Promueve una cultura en la que se fomenta la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo y, cuando se produce un fallo, su causa se identifica rápidamente y se comparte para evitar que el mismo error se repita. • Desarrolla la cultura y el conocimiento práctico que facilitan la puesta en marcha de los diferentes tipos de mejora, utilizando para ello las herramientas y técnicas necesarias. • Participan en redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo. • Busca oportunidades de benchmarking externo parta estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

2.3	**Estimular la creatividad y la innovación.**
2.3	Identificación de Puntos Fuertes
2.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
2.3	Buenas prácticas

2.	**CRITERIO 2: Cultura de la organización y liderazgo.**
	La cultura de una organización es el conjunto específico de valores y normas que comparten sus personas y equipos y que influyen a lo largo del tiempo en la forma en que se comportan entre ellos y con los grupos de interés clave externos. El liderazgo de la organización se refiere a toda ella en su conjunto, y no a un individuo o a un grupo que proporciona directrices desde la alta dirección. Se trata de la organización actuando como líder en su ecosistema y siendo reconocida como referente, en lugar del concepto tradicional del equipo de alta dirección de la organización. En una organización sobresaliente, el liderazgo es una actividad y no un rol, y las conductas de liderazgo se evidencian en todos los niveles y áreas. Estas conductas de liderazgo son un referente que inspiran a otros, reforzando y adaptando cuando es necesario, los valores y normas de la organización, a la vez que ayudan a dirigir la cultura.
2.4.- Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Invierte en asegurar que su propósito, visión y estrategia se comunica eficazmente a sus grupos de interés clave, para obtener su confianza y compromiso, creando un ambiente abierto y de tranquilidad. • Fomenta y aprecia un feedback sincero en todo lo relativo a su propósito, visión y estrategia. • Transmite a sus grupos de interés clave, el impacto y relevancia de sus contribuciones específicas al propósito, visión y estrategia, explicándoles la importancia de obtener y mantener su compromiso. • Se asegura de que sus grupos de interés clave conocen la importancia de mantenerse alineados con el propósito, visión y estrategia. • Reconoce, celebra y comparte con sus grupos de interés clave cada éxito alcanzado, para ayudar a reforzar las conductas deseadas.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

2.4	**Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.**
2.4	Identificación de Puntos Fuertes
2.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
2.4	Buenas prácticas

CRITERIO 3: Implicar a los grupos de interés.

Tras identificar cuáles son los grupos de interés clave para la organización, e independientemente de los identificados, es muy probable que se apliquen los siguientes principios para implicarlos.

Una organización sobresaliente:

• Identifica los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave.

• Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua.

• Implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de su estrategia y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones.

• Construye, mantiene y desarrolla posteriormente una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza.

• Trabaja con sus grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

• Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto.

• Evalúa su funcionamiento respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave y decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado.

3.1.- Clientes: Construir relaciones sostenibles

Los clientes son los destinatarios de los productos, servicios o soluciones que proporciona la organización. Pueden ser:

- Clientes directos o indirectos.
- Usuarios y otras personas implicadas en los diferentes puntos de interacción del pasillo del cliente.
- Prosumidores (son simultáneamente productor y consumidor).
- Personas o grupos implicados en la decisión de compra.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Identifica y clasifica sus clientes en base a criterios definidos, por ejemplo: características sociales, diferencias en necesidades y expectativas, comportamientos de usuarios o comprador, etc.
- Mantiene relaciones con sus clientes durante todas las etapas de creación de valor sostenible, incluso en aquellas fases en las que no hay creación de valor en curso.
- Comprende las necesidades de comunicación y contacto directo de los diferentes segmentos de clientes.
- Establece canales de comunicación que facilitan a sus clientes interactuar con la organización y proporcionar *feedback* sobre su experiencia de cliente, al tiempo que ayudan a que la organización pueda reaccionar de forma ágil y adecuada.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

3.1	**Clientes: Construir relaciones sostenibles.**
3.1	Identificación de Puntos Fuertes
3.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
3.1	Buenas prácticas

3.	**CRITERIO 3: Implicar a los grupos de interés.**
	Tras identificar cuáles son los grupos de interés clave para la organización, e independientemente de los identificados, es muy probable que se apliquen los siguientes principios para implicarlos. Una organización sobresaliente: • Identifica los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave. • Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua. • Implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de su estrategia y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones. • Construye, mantiene y desarrolla posteriormente una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza. • Trabaja con sus grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). • Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto. • Evalúa su funcionamiento respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave y decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado.
3.2.- Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.	
	Este grupo de interés está constituido por los individuos o grupos de individuos que trabajan para la organización: En la práctica una organización sobresaliente: • Desarrolla una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes de la organización. • Se adapta a los cambios en las necesidades y expectativas de sus empleados actuales y futuros, teniendo en cuenta, por ejemplo, el cambio en sus expectativas sobre la cultura y el liderazgo, la paridad y el equilibrio de género, la diversidad e inclusión. O el entorno de trabajo deseado. • Facilita que las personas de su organización comprendan la necesidad de cambiar e identificar oportunidades para desarrollar su conocimiento y capacidades, teniendo en cuenta su propósito, visión y estrategia. • Empodera a las personas de su organización para que comuniquen y compartan eficazmente sus experiencias y aprendizajes con otros integrantes del ecosistema. • Crea un entorno en el que las personas de su organización puedan prosperar y en el que se favorece su bienestar. • Se asegura de dirigir de forma activa, recompensar, reconocer y cuidar a las personas de la organización.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

3.2	**Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.**
3.2	Identificación de Puntos Fuertes
3.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
3.2	Buenas prácticas

3.	**CRITERIO 3: Implicar a los grupos de interés.**
	Tras identificar cuáles son los grupos de interés clave para la organización, e independientemente de los identificados, es muy probable que se apliquen los siguientes principios para implicarlos. Una organización sobresaliente: • Identifica los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave. • Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua. • Implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de su estrategia y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones. • Construye, mantiene y desarrolla posteriormente una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza. • Trabaja con sus grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). • Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto. • Evalúa su funcionamiento respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave y decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado.
3.3.- Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo.	
	Los inversores y reguladores incluyen los individuos o grupos a los que la organización debe rendir cuenta cumpliendo los requisitos fiscales, legales éticos y administrativos: • Entre los inversores se pueden incluir los propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras. • Entre los reguladores se pueden incluir los ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones paraestatales. En la práctica una organización sobresaliente: • Identifica a los inversores y reguladores clave que poseen un interés financiero, legal y administrativo en la organización y comprende sus necesidades y expectativas. • Implica a sus inversores y reguladores clave en sus objetivos de mejora y transformación y en la definición de su estrategia global. • Se asegura de que las relaciones con sus inversores y reguladores clave son mutuamente beneficiosas. • Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza en todo momento.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

3.3	**Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo.**

3.3	Identificación de Puntos Fuertes
3.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
3.3	Buenas prácticas

3.	**CRITERIO 3: Implicar a los grupos de interés.**
	Tras identificar cuáles son los grupos de interés clave para la organización, e independientemente de los identificados, es muy probable que se apliquen los siguientes principios para implicarlos. Una organización sobresaliente: • Identifica los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave. • Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua. • Implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de su estrategia y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones. • Construye, mantiene y desarrolla posteriormente una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza. • Trabaja con sus grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). • Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto. • Evalúa su funcionamiento respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave y decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado.
3.4.- Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad.	
	La sociedad incluye los individuos o grupos externos que representan a su comunidad más cercana, o a la sociedad en general, incluidos, por ejemplo, colectivos especiales que se centran en temas como la protección del medio ambiente. En la práctica una organización sobresaliente: • Usa su propósito, visión y estrategia para comprender y enfocar de manera clara su contribución a la comunidad. • Establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad, encaminada al beneficio mutuo de la organización y su comunidad. • Utiliza canales de comunicación que facilitan a su comunidad interactuar con la organización y proporcionar *feedback* sobre sus experiencias, así como que ayuda a que la organización reaccione de forma ágil y adecuada. • Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

3.4	**Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad.**
3.4	Identificación de Puntos Fuertes
3.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
3.4	Buenas prácticas

3.	**CRITERIO 3: Implicar a los grupos de interés.**
	Tras identificar cuáles son los grupos de interés clave para la organización, e independientemente de los identificados, es muy probable que se apliquen los siguientes principios para implicarlos. Una organización sobresaliente: • Identifica los tipos y categorías específicas dentro de cada uno de los grupos de interés clave. • Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave para lograr su implicación continua. • Implica a sus grupos de interés clave en el despliegue de su estrategia y en crear valor sostenible, reconociendo sus contribuciones. • Construye, mantiene y desarrolla posteriormente una relación con sus grupos de interés clave basada en la transparencia, responsabilidad, comportamiento ético y confianza. • Trabaja con sus grupos de interés clave para comprender y tener un entendimiento común de cómo, a través del co-desarrollo, inspirarse y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). • Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave en lugar de esperar a que ellos hagan el contacto. • Evalúa su funcionamiento respecto a las necesidades de sus grupos de interés clave y decide qué acciones necesita acometer para que sus grupos de interés clave perciban que su futuro está asegurado.
3.5.- Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.	
	Los partners y proveedores son los agentes externos con los que la organización decide trabajar para poder alcanzar su propósito y su visión, hacer realizada su estrategia y lograr objetivos compartidos que beneficien a ambas partes En la práctica una organización sobresaliente: • Segmenta a sus partners y proveedores clave, de acuerdo a su propósito, visión y estrategia • Se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia y de que la relación con ellos se establece en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas y se mejora. • Establece una relación de confianza con sus partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible. • Trabaja, proactivamente con sus partners y proveedores clave, para apalancarse en la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de alcanzar un beneficio mutuo.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

3.5	**Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.**
3.5	Identificación de Puntos Fuertes
3.5	Identificación de Oportunidades de Mejora
3.5	Buenas prácticas

CRITERIO 4: Crear valor sostenible.

Una organización sobresaliente reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica.

El propósito, claramente definido por la organización y reforzado por su estrategia, establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, adecuadamente segmentados, son el centro de la creación de valor sostenible. No obstante, algunas organizaciones pueden también centrarse en otros grupos de interés clave de la sociedad o de los inversores y reguladores.

Una organización sobresaliente sabe que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger información directa (feedback) de ellos y analizarla para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones.

Las diferentes etapas para la creación de valor sostenible se detallan a continuación de manera secuencial, aunque podrían desarrollarse de forma paralela, o incluso solaparse, dependiendo de la naturaleza de la actividad de la organización, en la situación actual o en el futuro:

4.1.- Diseñar el valor y cómo se crea.

En la práctica una organización sobresaliente:
Es capaz de identificar lo que les diferencia de otros, incluyendo a la competencia cuando sea relevante, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea.

- Implica a sus grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para (co-) crear y maximizar el valor.
- Desarrolla un catálogo de productos, servicios y soluciones alineado con su propósito y con las necesidades y expectativos, actuales y futuras, de su público objetivo, existente y potencial.
- Diseña la propuesta de valor y los sistemas para crearla, reflejando en el ciclo de vida de los productos, servicios y soluciones, de manera responsable, el impacto en la salud, seguridad pública y medioambiente.
- Utiliza herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercados, encuestas (a clientes) y otros sistemas para obtener información y percepciones del entorno, para desarrollar y mejorar su propuesta de valor y las etapas de creación de valor.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

4.1	**Diseñar el valor y cómo se crea.**
4.1	Identificación de Puntos Fuertes
4.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
4.1	Buenas prácticas

4.	**CRITERIO 4: Crear valor sostenible.**
	Una organización sobresaliente reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica. El propósito, claramente definido por la organización y reforzado por su estrategia, establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, adecuadamente segmentados, son el centro de la creación de valor sostenible. No obstante, algunas organizaciones pueden también centrarse en otros grupos de interés clave de la sociedad o de los inversores y reguladores. Una organización sobresaliente sabe que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger información directa (feedback) de ellos y analizarla para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones. Las diferentes etapas para la creación de valor sostenible se detallan a continuación de manera secuencial, aunque podrían desarrollarse de forma paralela, o incluso solaparse, dependiendo de la naturaleza de la actividad de la organización, en la situación actual o en el futuro:
4.2.- Comunicar y vender la propuesta de valor.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Comunica lo que les diferencia de otros y su propuesta de valor con mensajes atractivos para sus clientes, actuales y potenciales, y otro posible público objetivo. • Aprovecha, de forma responsable, sus redes, contactos e influencias, en el mundo físico y digital, para potenciar una imagen positiva de la organización, de lo que les diferencia de otros y de su propuesta de valor. • Utiliza estrategias y sistemas específicamente destinados a vender lo que les diferencia de otros y su propuesta de valor, así como sus productos, servicios y soluciones, a su público objetivo. • Facilita la relación con su público objetivo, ofreciéndole su apoyo, tanto antes como después de la relación comercial, favoreciendo así la venta con éxito de su propuesta de valor.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

4.2	**Comunicar y vender la propuesta de valor.**
4.2	Identificación de Puntos Fuertes
4.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
4.2	Buenas prácticas

4.	**CRITERIO 4: Crear valor sostenible.**
	Una organización sobresaliente reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica. El propósito, claramente definido por la organización y reforzado por su estrategia, establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, adecuadamente segmentados, son el centro de la creación de valor sostenible. No obstante, algunas organizaciones pueden también centrarse en otros grupos de interés clave de la sociedad o de los inversores y reguladores. Una organización sobresaliente sabe que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger información directa (feedback) de ellos y analizarla para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones. Las diferentes etapas para la creación de valor sostenible se detallan a continuación de manera secuencial, aunque podrían desarrollarse de forma paralela, o incluso solaparse, dependiendo de la naturaleza de la actividad de la organización, en la situación actual o en el futuro:
4.3.- Elaborar y entregar la propuesta de valor.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Implanta sistemas eficaces y eficientes para crear el valor, asegurándose de que el valor creado está alineado con el propósito y el valor. • Entrega su propuesta de valor: productos, servicios y soluciones, según lo prometido, satisfaciendo o superando las expectativas de su público objetivo. • Entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente. • Aconseja a su público objetivo sobre el uso responsable de sus productos, servicios y soluciones.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

4.3	**Elaborar y entregar la propuesta de valor.**
4.3	Identificación de Puntos Fuertes
4.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
4.3	Buenas prácticas

4.	**CRITERIO 4: Crear valor sostenible.**
	Una organización sobresaliente reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica. El propósito, claramente definido por la organización y reforzado por su estrategia, establece a quién debe ir dirigida la creación de valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, adecuadamente segmentados, son el centro de la creación de valor sostenible. No obstante, algunas organizaciones pueden también centrarse en otros grupos de interés clave de la sociedad o de los inversores y reguladores. Una organización sobresaliente sabe que las necesidades de sus grupos de interés clave pueden cambiar y entiende la importancia de recoger información directa (feedback) de ellos y analizarla para poder mejorar o adaptar sus productos, servicios o soluciones. Las diferentes etapas para la creación de valor sostenible se detallan a continuación de manera secuencial, aunque podrían desarrollarse de forma paralela, o incluso solaparse, dependiendo de la naturaleza de la actividad de la organización, en la situación actual o en el futuro:
4.4.- Diseñar e implantar la experiencia global.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de sus grupos de interés clave para definir la experiencia global de relación con la propia organización. • Establece un seguimiento consistente, continuo y eficaz, a lo largo de las diferentes fases de la creación de valor, incorporando mediciones relevantes en los puntos de contacto adecuados. • Aprovecha todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para cada grupo de interés clave, así como sus productos servicios y soluciones. • Se asegura de que las personas de la organización disponen de los recursos, competencia y poder de decisión, necesarios para maximizar la experiencia global de sus grupos de interés clave. • Diseña. Implanta y utiliza en los mementos oportunos sistemas de *feedback* que le permiten mejorar las distintas etapas de creación de valor y sus productos, servicios y soluciones.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

4.4	**Diseñar e implantar la experiencia global.**
4.4	Identificación de Puntos Fuertes
4.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
4.4	Buenas prácticas

CRITERIO 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación.

Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo.

Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento).

Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación).

La combinación de ambos conceptos, "Gestionar el funcionamiento y la transformación", confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana.

Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.

5.1.- Gestionar el funcionamiento y el riesgo.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Utiliza el sistema de gestión para asegurar la vinculación coherente entre el propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados.
- Utiliza el sistema de gestión para promover las mejoras fundamentadas, basadas en hechos, eficaces y con resultados.
- Gestiona proyectos y mejora de los procesos utilizando información de su sistema de gestión.
- Identifica riesgos y evalúa el impacto potencia en: sus prioridades estratégicas, su funcionamiento, los resultados deseados y las posibles oportunidades.
- Desarrolla e implanta planes para gestionar el riesgo desde diferentes perspectivas; cultural, estratégica, operativa, financiera, legal, normativa, social o tecnológica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y los desafíos de la ciberseguridad).

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

5.1	**Gestionar el funcionamiento y el riesgo.**
5.1	Identificación de Puntos Fuertes
5.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
5.1	Buenas prácticas

5.	**CRITERIO 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación.**
	Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo. Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento). Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación). La combinación de ambos conceptos, "Gestionar el funcionamiento y la transformación", confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana. Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.
5.2.- Transformar la organización para el futuro.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Identifica las necesidades de cambio y transformación, teniendo en cuenta su propósito, estrategia, objetivos de creación de valor sostenible y resultados, así como examina su ecosistema para prever los principales retos y oportunidades del futuro. • Adapta la estrategia y su modelo de negocio actual, para satisfacer necesidades futuras, e implanta nuevos modelos de negocio basados en los retos y oportunidades previstos para el futuro. • Construye su estructura organizativa para servir mejor a su propósito, visión y estrategia y tiene en cuenta enfoques innovadores para adaptarla, basándose en los principales retos y oportunidades previstos para el futuro. • Establece y utiliza metodologías de trabajo ágiles, al tiempo que proporciona la estabilidad necesaria para gestionar las operaciones actuales. • Rediseña, cuando es necesario, la creación de valor y otros procesos organizativos, basándose en las necesidades operativas y de futuro.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

5.2	**Transformar la organización para el futuro.**
5.2	Identificación de Puntos Fuertes
5.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
5.2	Buenas prácticas

5.	**CRITERIO 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación.**
	Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo. Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento). Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación). La combinación de ambos conceptos, "Gestionar el funcionamiento y la transformación", confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana. Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.
5.3.- Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Proporciona las capacidades, recursos y herramientas para desarrollar y mantener la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo. • Aprovecha las innovaciones que apoyan tanto la mejora en su actividad actual, como la necesidad de transformación en el futuro. • Evalúa y explota el potencial de las nuevas tecnologías para apoyar la creación de valor, las mejoras en su infraestructura y la capacidad de respuesta y flexibilidad de sus procesos y proyectos. • Introduce desarrollos relevantes en tecnología a una velocidad que maximiza los beneficios a obtener. • Evalúa y gestiona el ciclo de vida completo de las tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular, para maximizar el beneficio para todos.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

5.3	**Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.**
5.3	Identificación de Puntos Fuertes
5.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
5.3	Buenas prácticas

5.	**CRITERIO 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación.**
	Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo. Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento). Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación). La combinación de ambos conceptos, "Gestionar el funcionamiento y la transformación", confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana. Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.
5.4.- Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Se asegura de haber identificado los datos que necesita para apoyar sus planes de transformación y gestionar los productos, servicios y soluciones que ofrece actualmente y que es capaz de conseguir la información esencial que le pueda faltar. • Utiliza analítica avanzada de datos, incluyendo modelos predictivos, para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentadas. • Convierte los datos en información y conocimiento, utilizando el resultado para identificar oportunidades y crear más valor sostenible. • Usa el conocimiento que tienen sus grupos de interés para generar ideas innovadoras con el fin de desarrollar productos, servicios y soluciones, que contribuyan a la creación de valor sostenible, con la posibilidad de desarrollarlos conjuntamente. • Garantiza que los datos, información y conocimiento se tratan y utilizan de manera ética, respetando las necesidades y derechos de quienes los proporcionan. • Asegura, protege y maximiza el conocimiento único que posee, como por ejemplo la propiedad intelectual.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

5.4	**Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.**
5.4	Identificación de Puntos Fuertes
5.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
5.4	Buenas prácticas

5.	**CRITERIO 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación.**
	Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo. Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento). Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación). La combinación de ambos conceptos, "Gestionar el funcionamiento y la transformación", confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana. Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.
5.5.- Gestionar los activos y recursos.	
	En la práctica una organización sobresaliente: • Utiliza recursos financieros de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y la inversión futura. • Identifica y gestiona de manera responsable los activos y recursos críticos que son vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación, incluyendo los activos financieros (liquidez, capital e inversiones), los activos tangibles (infraestructura comercial, como por ejemplo: cadena logística, bienes inmobiliarios, tecnología y maquinaria) y los activos intangibles (datos propiedad de la organización, tecnologías y software desarrollados por la propia organización, marca, fondo de comercio y patentes). • Identifica e incorpora métodos coherentes e innovadores para lograr el máximo aprovechamiento de los activos y recursos que impulsan los objetivos de funcionamiento y transformación, tanto a corto como a largo plazo, de acuerdo con las necesidades cambiantes de la organización y del mercado. • Determina los activos y recursos que ya no necesita (para su actividad actual o futura) y los desecha de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

5.5	**Gestionar los activos y recursos.**
5.5	Identificación de Puntos Fuertes
5.5	Identificación de Oportunidades de Mejora
5.5	Buenas prácticas

CRITERIO 6: Percepción de los grupos de interés.

Este criterio se centra en los resultados basados en el feedback de los grupos de interés clave obtenido tras su experiencia personal con la organización, es decir, sus percepciones.

Estas percepciones pueden pertenecer a grupos de interés clave pasados o actuales y se pueden obtener de múltiples fuentes que incluyen: encuestas, grupos focales, ratings, medios de comunicación o redes sociales, reconocimientos externos, recomendaciones, reuniones periódicas de seguimiento, informes de inversores y felicitaciones y quejas, incluyendo el feedback recogido por los equipos de atención al cliente.

Además de las percepciones que puede tener un grupo de interés clave, basadas en su experiencia personal con la organización, las percepciones también están conformadas por la reputación de la organización respecto al impacto social y ambiental. Por ejemplo, cómo perciben los grupos de interés clave la contribución positiva de la organización a uno o más de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o al Pacto Mundial de Naciones Unidas.

En la práctica una organización sobresaliente:

- Sabe cuál es su nivel de éxito en la ejecución de su estrategia para satisfacer las expectativas y necesidades de sus grupos de interés clave.
- Utiliza el análisis de su rendimiento actual y pasado para predecir su rendimiento futuro.
- Usa los resultados de percepción relevantes de sus grupos de interés clave para mantenerse informado e influir en su Dirección actual y en la Ejecución de su estrategia.

Criterio 6.1- Resultados de percepción de clientes.

Cuáles son las percepciones de clientes en relación a, por ejemplo:

- La experiencia general en su trato con la organización.
- La cultura de la organización, la actitud y el nivel de compromiso de las personas con el cliente.
- La marca y reputación de la organización, incluyendo su impacto social y ambiental.
- Los productos, servicios y soluciones ofertados por la organización.
- El uso de la innovación para mejorar los productos, servicios y soluciones de la organización.
- El uso de la tecnología por la organización, para aportar valor sostenible.
- La entrega y servicio post-venta de los diferentes canales.
- La eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.1	**Resultados de percepción de clientes.**
6.1	Identificación de Puntos Fuertes
6.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
6.1	Buenas prácticas

Criterio 6.2- Resultados de percepción de personas.		
Cuáles son las percepciones de las personas en relación a, por ejemplo: • La cultura de la organización • Su experiencia trabajando en la organización, incluyendo cómo se gestiona el cambio. • El compromiso y los logros de la organización en cuanto a paridad y equilibrio de género, diversidad e inclusión. • La forma en que la organización se está adaptando a futuros modelos de trabajo como, por ejemplo, la coexistencia de personas trabajando con robots, el uso de la inteligencia artificial, y la realidad virtual aumentada. • El apoyo de la organización a la conciliación entre trabajo y la vida familiar. • Apoyo prestado a las personas, empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional. • El ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios. • La gestión y mejora del desempeño de las personas. • La reputación de la organización, incluyendo su papel de líder en su ecosistema. • La comunicación interna. • La atracción y retención del talento. • Cómo se ejecuta la estrategia de la organización, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la organización.		
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.2	**Resultados de percepción de personas.**
6.2	Identificación de Puntos Fuertes
6.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
6.2	Buenas prácticas

Criterio 6.3- Resultados de percepción de inversores y reguladores.			
	Cuáles son las percepciones de inversores y reguladores (propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras, ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones paraestatales) en relación a, por ejemplo: • La gestión financiera, la seguridad y la sostenibilidad de la organización. • La estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético. • La responsabilidad social y ambiental. • La gestión de riesgos y cumplimiento normativo (*compliance*). • La marca y reputación de la organización. • Los productos, servicios y soluciones ofertadas y a la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones. • La capacidad de la organización de anticiparse al futuro, detectar megatendencias y afrontarlas con éxito. • La experiencia general en el trato con la organización.		
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN			
RELEVANCIA Y UTILIDAD			
RENDIMIENTO			
GLOBAL			

6.3	**Resultados de percepción de inversores y reguladores.**
6.3	Identificación de Puntos Fuertes
6.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
6.3	Buenas prácticas

Criterio 6.4- Resultados de percepción de la sociedad.		
	Cuáles son las percepciones de la sociedad y su comunidad, bien sea local, nacional o internacional, en relación a, por ejemplo: • La capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de su comunidad. • El impacto que la gobernanza de la organización y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen sobre la comunidad. • El impacto que las operaciones de la organización tienen sobre la comunidad. • La sostenibilidad de las contribuciones de la organización a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales. • El compromiso de la organización para avanzar hacia la economía circular. • El compromiso y los logros de la organización en reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad e inclusión y en alcanzar el equilibrio de género.	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.4	**Resultados de percepción de la sociedad.**
6.4	Identificación de Puntos Fuertes
6.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
6.4	Buenas prácticas

Criterio 6.5- Resultados de percepción de partners y proveedores.		
	Cuáles son las percepciones de partners y proveedores claves, en relación a, por ejemplo: • La experiencia en el trato con la organización. • El compromiso y los logros de la organización en cuanto a co-creación y el trabajo para el beneficio mutuo. • El grado de implementación de nuevas tecnologías y cambios • El compromiso social de la organización. • El compromiso y logros alcanzados en el avance hacia la economía circular. • La gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores clave. • La comunicación y gestión de las relaciones con la organización. • La estructura de gobierno, transparencia y ética de la organización y sus prácticas. • La sostenibilidad de la relación entre la organización y sus partners y proveedores claves.	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.5	**Resultados de percepción de partners y proveedores**
6.5	Identificación de Puntos Fuertes
6.5	Identificación de Oportunidades de Mejora
6.5	Buenas prácticas

CRITERIO 7: Rendimiento estratégico y operativo.	
	Este criterio se centra en los resultados ligados al rendimiento de la organización en cuanto a: • La capacidad de alcanzar su propósito, ejecutar su estrategia y crear valor sostenible. • Su preparación (estado de forma) para afrontar el futuro. Estos resultados se utilizan para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la organización y para predecir el impacto que este rendimiento tendrá, tanto en las percepciones de sus grupos de interés clave como en sus objetivos estratégicos futuros. En la práctica una organización sobresaliente: • Utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo. • Comprende la correlación entre las percepciones de sus grupos de interés clave y su rendimiento actual, y es capaz de predecir, con un elevado grado de certeza, cómo evolucionará su rendimiento en el futuro. • Decide los indicadores de rendimiento más apropiados para medir sus objetivos estratégicos y operativos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus grupos de interés clave. • Comprende las relaciones causa-efecto que afectan a su rendimiento y utiliza los resultados conseguidos para evaluar y modificar lo que está haciendo hoy en los bloques de Dirección y Ejecución. • Utiliza sus resultados actuales para predecir su rendimiento futuro con un determinado grado de certeza.
Resultados de rendimiento estratégico y operativo.	
	Los indicadores de rendimiento estratégico y operativo pueden incluir los siguientes, aunque no se limitan sólo a: • Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible. • Rendimiento financiero. • Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave. • Consecución de los objetivos estratégicos. • Logros en la gestión del funcionamiento. • Logros en la gestión de la transformación. • Mediciones predictivas para el futuro de la organización.
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN	

RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

7.	**Resultados de rendimiento estratégico y operativo.**
7.	Identificación de Puntos Fuertes
7.	Identificación de Oportunidades de Mejora
7.	Buenas prácticas

Formulario EFQM 2020

MATRIZ REDER PARA PUNTUAR DIRECCIÓN												
Enfoque	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus GI clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.											
Despliegue	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.											
Evaluación, Revisión y mejora	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia en los enfoques y su despliegue.											
Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.											
Valoración Total (no puede exceder la puntuación de Sólidamente fundamentado)												
	Escala	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

MATRIZ REDER PARA PUNTUAR EJECUCIÓN													
Enfoque	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.											
Alineado	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.											
Despliegue	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.											
Evaluación, Revisión y mejora	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.											
Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.											
Valoración Total (no puede exceder la puntuación de Sólidamente fundamentado)												
	Escala %:	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

MATRIZ REDER PUNTUAR RESULTADOS												
Relevancia y utilidad	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.											
Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.											
Rendimiento	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.											
Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.											
Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (benchmarking de indicadores), que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.											
Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.											
Valoración Total (no puede exceder la puntuación de RELEVANTE)												
	Escala %:	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Formulario EFQM 2025

CRITERIO 1: Propósito, visión y estrategia	
	El rendimiento sostenible se consigue definiendo un propósito que inspire, una visión a la que se aspire y una estrategia que marque el camino sobre el que una organización pueda obtener resultados sobresalientes. Una organización necesita definir unos cimientos basados en el propósito y la visión. Anticipar tendencias, identificar oportunidades y retos en el ecosistema y comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave constituyen la base para desarrollar y actualizar la estrategia. Establecer sistemas de gestión del rendimiento y gobernanza es clave para impulsar la ejecución de la estrategia. El propósito de la organización: •Explica por qué su trabajo es la razón fundamental de la existencia de una organización. • Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés. • Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera. La visión de la organización: • Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo. • Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras. • Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia. La estrategia de la organización: • Describe cómo se pretende alcanzar el propósito. • Define sus planes y actividades para alcanzar las prioridades estratégicas, resultados a corto y largo plazo y acercarse a la visión. • Da forma a la organización para que prospere en su ecosistema. .
1.1.- Define el propósito y la visión.	
	En la práctica una organización que demuestra un rendimiento sostenible: • Comprende la importancia de su propósito e impacta positivamente su ecosistema. • Atrae e inspira a todos los grupos de interés clave. • Demuestra y defiende el compromiso de los líderes con su propósito mediante palabras y acciones, fomentando la confianza, la autenticidad y la credibilidad. • Utiliza un propósito para crear una visión aspiracional que motive a todos sus grupos de interés • Implica a sus grupos de interés clave, cuando y como corresponda, en la definición y configuración de su propósito y visión. • Identifica dónde deben alcanzarse niveles de rendimiento sobresalientes y sostenibles para cumplir la visión.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

1.1	**Definir el propósito y la visión.**
1.1	Identificación de Puntos Fuertes
1.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
1.1	Buenas prácticas

1.	**CRITERIO 1: Propósito, visión y estrategia**
	El rendimiento sostenible se consigue definiendo un propósito que inspire, una visión a la que se aspire y una estrategia que marque el camino sobre el que una organización pueda obtener resultados sobresalientes. Una organización necesita definir unos cimientos basados en el propósito y la visión. Anticipar tendencias, identificar oportunidades y retos en el ecosistema y comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave constituyen la base para desarrollar y actualizar la estrategia. Establecer sistemas de gestión del rendimiento y gobernanza es clave para impulsar la ejecución de la estrategia. El propósito de la organización: •Explica por qué su trabajo es la razón fundamental de la existencia de una organización. • Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés. • Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera. La visión de la organización: • Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo. • Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras. • Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia. La estrategia de la organización: • Describe cómo se pretende alcanzar el propósito. • Define sus planes y actividades para alcanzar las prioridades estratégicas, resultados a corto y largo plazo y acercarse a la visión. Da forma a la organización para que prospere en su ecosistema
1.2.- Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos	
	En la práctica una organización una organización que demuestra un rendimiento sostenible: • Identifica su ecosistema, que reflejará sus megatendencias relevantes, el ámbito en el que opera y sus diversos grupos de interés. • Analiza y comprende el ecosistema, el impacto de cualquier cambio y puede identificar rápidamente cualquier reto actual o futuro. • Investiga, comprende y responde a las dinámicas actuales y futuras del mercado y a las situaciones competitivas, así como a su posible impacto en el propósito, la visión y la estrategia de la organización. • Estudia, comprende y responde a la importancia y el impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) para la organización. • Comprende sus capacidades actuales y potenciales y cómo repercuten en el propósito, la visión, la estrategia y los resultados de la organización.

	• Analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que estos puedan tener sobre el propósito, la visión, la estrategia y los resultados de la organización.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

1.2	**Comprende su ecosistema, sus capacidades propias y sus principales retos**
1.2	Identificación de Puntos Fuertes
1.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
1.2.	Buenas prácticas

1.	**CRITERIO 1: Propósito, visión y estrategia.**
	El rendimiento sostenible se consigue definiendo un propósito que inspire, una visión a la que se aspire y una estrategia que marque el camino sobre el que una organización pueda obtener resultados sobresalientes. Una organización necesita definir unos cimientos basados en el propósito y la visión. Anticipar tendencias, identificar oportunidades y retos en el ecosistema y comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave constituyen la base para desarrollar y actualizar la estrategia. Establecer sistemas de gestión del rendimiento y gobernanza es clave para impulsar la ejecución de la estrategia. El propósito de la organización: •Explica por qué su trabajo es la razón fundamental de la existencia de una organización. • Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés. • Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera. La visión de la organización: • Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo. • Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras. • Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia. La estrategia de la organización: • Describe cómo se pretende alcanzar el propósito. • Define sus planes y actividades para alcanzar las prioridades estratégicas, resultados a corto y largo plazo y acercarse a la visión. Da forma a la organización para que prospere en su ecosistema
1.3.- Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave.	
	En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible: • Da prioridad a los grupos de interés clave de su ecosistema que influirán en la estrategia de la organización. • Comprende y anticipa cómo puede cambiar el mercado a nivel competitivo a medida que nuevos actores entran en el ecosistema y se convierten en grupos de interés clave. • Identifica y comprende las categorías dentro de cada uno de los grupos de interés clave. • Identifica las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, considerándolos en el contexto del propósito, la visión y la estrategia de la organización. • Analiza los factores que influyen en los comportamientos, las relaciones y la toma de decisiones de los grupos de interés clave, así como su impacto.

	• Comprende las capacidades y estrategias de los grupos de interés clave y cómo pueden afectar al propósito, a la visión, a la estrategia y al modelo de negocio • Comprende el impacto de los grupos de interés clave y su contribución a la creación de valor por parte de la organización

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

1.3	**Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave**
1.3	Identificación de Puntos Fuertes
1.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
1.3	Buenas prácticas

1.	**CRITERIO 1: Propósito, visión y estrategia.**
	El rendimiento sostenible se consigue definiendo un propósito que inspire, una visión a la que se aspire y una estrategia que marque el camino sobre el que una organización pueda obtener resultados sobresalientes. Una organización necesita definir unos cimientos basados en el propósito y la visión. Anticipar tendencias, identificar oportunidades y retos en el ecosistema y comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave constituyen la base para desarrollar y actualizar la estrategia. Establecer sistemas de gestión del rendimiento y gobernanza es clave para impulsar la ejecución de la estrategia. El propósito de la organización: •Explica por qué su trabajo es la razón fundamental de la existencia de una organización. • Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés. • Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera. La visión de la organización: • Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo. • Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras. • Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia. La estrategia de la organización: • Describe cómo se pretende alcanzar el propósito. • Define sus planes y actividades para alcanzar las prioridades estratégicas, resultados a corto y largo plazo y acercarse a la visión. Da forma a la organización para que prospere en su ecosistema
1.4.- Desarrolla y adapta la estrategia.	
	En la práctica una organización que demuestra un rendimiento sostenible: • Desarrolla la estrategia y un conjunto de prioridades, oportunidades y planes estratégicos que responden directamente a su análisis del ecosistema, sus capacidades y las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave. • Traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas que permitan crear valor con éxito hoy y en el futuro. • Asigna los recursos adecuados para apoyar la ejecución de la estrategia de la organización. • Refleja y cumple los requisitos de las diversas iniciativas, reglamentos, mejores prácticas y directivas ambientales, sociales, de sostenibilidad y de gobernanza • Implica a sus grupos de interés clave en la definición ejecución, comunicación y adaptación de la estrategia. • Garantiza que su modelo de negocio esté en consonancia con su propósito, visión y estrategia.

	• Define su enfoque en la revisión y actualización de su estrategia, reflejando la velocidad y amplitud del cambio en el ecosistema, y anticipando, identificando y gestionando los riesgos estratégicos

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

1.4	**Desarrolla y adapta la estrategia**
1.4	Identificación de Puntos Fuertes
1.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
1.4	Buenas prácticas

1.	**CRITERIO 1: Propósito, visión y estrategia.**
	El rendimiento sostenible se consigue definiendo un propósito que inspire, una visión a la que se aspire y una estrategia que marque el camino sobre el que una organización pueda obtener resultados sobresalientes. Una organización necesita definir unos cimientos basados en el propósito y la visión. Anticipar tendencias, identificar oportunidades y retos en el ecosistema y comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave constituyen la base para desarrollar y actualizar la estrategia. Establecer sistemas de gestión del rendimiento y gobernanza es clave para impulsar la ejecución de la estrategia. El propósito de la organización: •Explica por qué su trabajo es la razón fundamental de la existencia de una organización. • Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés. • Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera. La visión de la organización: • Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo. • Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras. • Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia. La estrategia de la organización: • Describe cómo se pretende alcanzar el propósito. • Define sus planes y actividades para alcanzar las prioridades estratégicas, resultados a corto y largo plazo y acercarse a la visión. Da forma a la organización para que prospere en su ecosistema
1.5.- Diseña e implantar un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno.	

	En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible: • Diseña y establece un sistema de gestión del rendimiento que se basa en el propósito, la visión y la estrategia e impulsa su ejecución. • Garantiza que el sistema de gestión del rendimiento de la organización se integre en los métodos de trabajo de la organización a todos los niveles pertinentes para permitir la transparencia, la rendición de cuentas y la toma oportuna de decisiones. • Fomenta y diseña revisiones periódicas del desempeño en consonancia con el sistema de gestión del rendimiento. • Implanta una estructura de gobernanza que permita a los grupos de interés clave contribuir a la ejecución de la estrategia y a la toma de decisiones. • Define responsabilidades claras que garanticen una supervisión, un cumplimiento y una dirección estratégica adecuados. • Comprende, cumple y, en su caso, supera los requisitos gubernamentales, legales y reglamentarios pertinentes. • Comprende los principios y requisitos de sostenibilidad y los integra en los sistemas de gestión del rendimiento y gobernanza.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

	Diseña e implantar un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno.
1.5	Identificación de Puntos Fuertes
1.5	Identificación de Oportunidades de Mejora
1.5	Buenas prácticas

CRITERIO 2: Cultura de la organización y liderazgo

La cultura organizativa se caracteriza por elementos visibles, valores compartidos, normas y creencias que influyen en el comportamiento de las personas tanto dentro como fuera de la organización.

En una organización que demuestra un rendimiento sostenible, el liderazgo es un conjunto de comportamientos, no sólo un rol. Los comportamientos de liderazgo son evidentes en todos los niveles y artes de la organización. Un líder y unos comportamientos de liderazgo más amplios inspiran y unen a los demás, refuerzan y adaptan los valores y las normas cuando es necesario y ayudan a dirigir la cultura de la organización.

La cultura y el liderazgo de la organización preparan el terreno para la ejecución satisfactoria de la estrategia, el compromiso con los grupos de interés clave y el impulso del funcionamiento y la transformación.

Como parte de la cultura organizacional y el liderazgo general, el apoyo y la aplicación del cambio, y el fomento de la creatividad y la innovación son áreas de interés específicas de las organizaciones que demuestran un rendimiento sostenible.

Ganarse los corazones y las mentes de los grupos de interés clave y conseguir su apoyo es un requisito previo para ejecutar con éxito el propósito, la visión y la estrategia.

2.1.- Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales

En la práctica una organización sobresaliente:

- Define la cultura deseada para cumplir su propósito y visión, y ejecutar su estrategia.
- Evalúa y comprende continuamente su cultura para asegurarse de que está en consonancia con su estado deseado o se adapta a él.
- Refuerza sus valores, traduciéndolos en normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan claramente mediante palabras y acciones.
- Refleja y se adapta a las nuevas formas de trabajar y a los requisitos cambiantes de las personas y los líderes.
- Desarrolla y modela un conjunto de comportamientos de liderazgo que apoyan la cultura y los valores deseados de la organización.
- Implica y capacita a su personal para comprender, definir, desarrollar y revisar periódicamente su cultura.
- Transmite los comportamientos deseados para actuar de forma ética y sostenible, con integridad y conciencia social, asegurándose de que sus personas demuestren estos comportamientos en sus acciones.
- Alinea los sistemas de evaluación, desarrollo, reconocimiento y retribución con sus valores para acompañar a la organización hacia la cultura deseada, reconociendo periódicamente los éxitos.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

2.1	**Dirigir la cultura de la organización y reforzar sus valores fundamentales**
2.1	Identificación de Puntos Fuertes
2.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
2.1	Buenas prácticas

2.	**CRITERIO 2: Cultura de la organización y liderazgo.**
	La cultura organizativa se caracteriza por elementos visibles, valores compartidos, normas y creencias que influyen en el comportamiento de las personas tanto dentro como fuera de la organización. En una organización que demuestra un rendimiento sostenible, el liderazgo es un conjunto de comportamientos, no sólo un rol. Los comportamientos de liderazgo son evidentes en todos los niveles y artes de la organización. Un líder y unos comportamientos de liderazgo más amplios inspiran y unen a los demás, refuerzan y adaptan los valores y las normas cuando es necesario y ayudan a dirigir la cultura de la organización. La cultura y el liderazgo de la organización preparan el terreno para la ejecución satisfactoria de la estrategia, el compromiso con los grupos de interés clave y el impulso del funcionamiento y la transformación. Como parte de la cultura organizacional y el liderazgo general, el apoyo y la aplicación del cambio, y el fomento de la creatividad y la innovación son áreas de interés específicas de las organizaciones que demuestran un rendimiento sostenible. Ganarse los corazones y las mentes de los grupos de interés clave y conseguir su apoyo es un requisito previo para ejecutar con éxito el propósito, la visión y la estrategia..
2.2.- Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.	
	En la práctica una organización que demuestra un rendimiento sostenible: • Determina el ritmo del cambio y demuestra a los grupos de interés clave las ventajas del cambio para la consecución de sus objetivos. • Comunica a los grupos de interés clave las razones, los beneficios y los objetivos del cambio, así como el enfoque del mismo. • Fomenta comportamientos de liderazgo que sitúan el cambio y la agilidad como aspectos fundamentales. • Escucha y responde a los grupos de interés clave cuando hay deseo y motivos para cambiar las normas actuales. • Garantiza la seguridad psicológica en toda la organización, crea una cultura de "no culpabilización" y fomenta la innovación y el aprendizaje a través del fracaso bienintencionado. • Cultiva un espíritu de aprendizaje mejora continua, agilidad, transformación y creatividad para ejecutar mejor la estrategia. • Reflexiona y aprende de las experiencias anteriores y de las experiencias de otras organizaciones, tanto dentro como fuera de su ecosistema. • Establece una cultura de retroalimentación que apoya el aprendizaje de las personas, impulsando el cambio, así como el desarrollo y el crecimiento persona
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN	

ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

2.2	**Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.**
2.2	Identificación de Puntos Fuertes
2.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
2.2	Buenas prácticas

2.	**CRITERIO 2: Cultura de la organización y liderazgo.**
	La cultura organizativa se caracteriza por elementos visibles, valores compartidos, normas y creencias que influyen en el comportamiento de las personas tanto dentro como fuera de la organización. En una organización que demuestra un rendimiento sostenible, el liderazgo es un conjunto de comportamientos, no sólo un rol. Los comportamientos de liderazgo son evidentes en todos los niveles y artes de la organización. Un líder y unos comportamientos de liderazgo más amplios inspiran y unen a los demás, refuerzan y adaptan los valores y las normas cuando es necesario y ayudan a dirigir la cultura de la organización. La cultura y el liderazgo de la organización preparan el terreno para la ejecución satisfactoria de la estrategia, el compromiso con los grupos de interés clave y el impulso del funcionamiento y la transformación. Como parte de la cultura organizacional y el liderazgo general, el apoyo y la aplicación del cambio, y el fomento de la creatividad y la innovación son áreas de interés específicas de las organizaciones que demuestran un rendimiento sostenible. Ganarse los corazones y las mentes de los grupos de interés clave y conseguir su apoyo es un requisito previo para ejecutar con éxito el propósito, la visión y la estrategia.
2.3.- Estimular la creatividad y la innovación.	
	En la práctica una organización que demuestra un rendimiento sostenible:: • Establece metas y objetivos ambiciosos que estimulan el pensamiento creativo, innovador y disruptivo y apoyan su propósito, visión y estrategia. • Garantiza un enfoque de liderazgo que permite y visibiliza la creatividad y la innovación y elimina las barreras al cambio. • Desarrolla una cultura en la que se fomentan, recompensan y reconocen la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo, y en la que se aprenden y comparten rápidamente las lecciones aprendidas. • Desarrolla un entorno en el que la diversidad de las personas, la experiencia, el pensamiento, las capacidades y la cultura, así como la colaboración interfuncional, contribuyen a la creatividad y la innovación. • Proporciona las herramientas, recursos, competencias y conocimientos adecuados para • mejorar y fomentar la innovación. • Participa en actividades de aprendizaje, evaluación comparativa y colaboración para identificar y compartir oportunidades de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo dentro y fuera de su ecosistema.
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN	
ENFOQUE	

DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

2.3	**Estimular la creatividad y la innovación.**
2.3	Identificación de Puntos Fuertes
2.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
2.3	Buenas prácticas

2.	**CRITERIO 2: Cultura de la organización y liderazgo.**
	La cultura organizativa se caracteriza por elementos visibles, valores compartidos, normas y creencias que influyen en el comportamiento de las personas tanto dentro como fuera de la organización. En una organización que demuestra un rendimiento sostenible, el liderazgo es un conjunto de comportamientos, no sólo un rol. Los comportamientos de liderazgo son evidentes en todos los niveles y artes de la organización. Un líder y unos comportamientos de liderazgo más amplios inspiran y unen a los demás, refuerzan y adaptan los valores y las normas cuando es necesario y ayudan a dirigir la cultura de la organización. La cultura y el liderazgo de la organización preparan el terreno para la ejecución satisfactoria de la estrategia, el compromiso con los grupos de interés clave y el impulso del funcionamiento y la transformación. Como parte de la cultura organizacional y el liderazgo general, el apoyo y la aplicación del cambio, y el fomento de la creatividad y la innovación son áreas de interés específicas de las organizaciones que demuestran un rendimiento sostenible. Ganarse los corazones y las mentes de los grupos de interés clave y conseguir su apoyo es un requisito previo para ejecutar con éxito el propósito, la visión y la estrategia..
2.4.- Une y compromete a los grupos de interés clave en torno a un propósito, visión y estrategia	
	En la práctica una organización que demuestra un rendimiento sostenible: • Se asegura de unir e implicar a todos los grupos de interés clave en su propósito, visión y estrategia para crear una relación basada en la apertura, la confianza y el compromiso. • Demuestra un enfoque convincente, comunicando y visualizando su progreso en la consecución de su propósito, visión y estrategia. • Garantiza que los grupos de interés clave conozcan y se comprometan con su propósito, visión y estrategia. • Transmite a toda la organización el significado y el impacto de su propósito, visión y estrategia, y garantiza su comprensión. • Transmite a los grupos de interés clave externos el impacto y la relevancia de sus contribuciones al propósito, la visión y la estrategia, garantizando su comprensión y, cuando sea posible, su compromiso. • Fomenta, posibilita y actúa a partir de un *feedback* sincero sobre su propósito, visión y estrategia. • Reconoce, celebra y comparte con los grupos de interés clave los momentos de éxito para reforzar las conductas deseadas
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN	
ENFOQUE	

DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

2.4	**Une y compromete a los grupos de interés clave en torno a un propósito, visión y estrategia**
2.4	Identificación de Puntos Fuertes
2.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
2.4	Buenas prácticas

CRITERIO 3: Implicar a los grupos de interés.

En el criterio 1, el propósito, la visión y la estrategia de una organización están vinculados a la identificación y comprensión de las necesidades de los grupos de interés en el contexto de su ecosistema.

También existe un claro vínculo entre la forma en que una organización se compromete con sus grupos de interés (criterio 3) y la percepción de su actuación por parte de los grupos de interés (criterio 6) a los que sirve.

La creación de valor se contempla en el criterio 4 para los clientes y futuros clientes; para el resto de los grupos de interés clave, comprometerse con ellos implica aportarles valor de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Está claro que no es realista ser capaz de satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés clave en todo momento. El objetivo de las organizaciones es equilibrar las necesidades de cada grupo de interés para garantizar que ningún grupo domine la atención de la organización y la creación de valor. Se trata de gestionar los intereses contrapuestos para garantizar que el propósito, la visión y la estrategia se alcancen de forma sostenible.

Existe similitud en la aplicación de los siguientes principios a la hora de relacionarse con los distintos grupos de interés clave.

Una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

– Identifica las necesidades y expectativas operativas de los tipos y categorías específicos de cada uno de sus grupos de interés clave.

– Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave para lograr su implicación continua.

– Implica a los grupos de interés clave en la ejecución de su estrategia y en la creación de valor sostenible, reconociendo sus contribuciones.

– Construye, mantiene y desarrolla posteriormente relaciones con los grupos de interés clave, basadas en la transparencia, la responsabilidad, el comportamiento ético y la confianza.

– Apoya y permite a los grupos de interés clave mejorar sus competencias, capacidades y rendimiento cuando sea posible, siempre que esté en consonancia con la consecución de los objetivos de la organización.

– Trabaja con sus grupos de interés clave para inspirarse en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y contribuir a su éxito.

– Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave.

3.1.- Clientes: Construye relaciones sostenibles

Los clientes son los destinatarios de los productos, servicios o soluciones que proporciona la organización. Pueden ser:

- Clientes directos o indirectos.
- Usuarios y otras personas implicadas en los diferentes puntos de interacción del pasillo del cliente.
- Prosumidores (son simultáneamente productor y consumidor).
- Personas o grupos implicados en la decisión de compra.

En la práctica, una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

- Segmenta a sus clientes actuales y potenciales en función de criterios definidos (por ejemplo,

	• necesidades y expectativas, comportamiento de compra y de usuario, características sociales) para adaptar estrategias de compromiso específicas. • Comprende las necesidades de comunicación y contacto directo de los distintos segmentos de clientes. • Establece diversos canales de comunicación que faciliten a los clientes la interacción, proporcionar *feedback* sobre sus experiencias y la reacción rápida, adecuada y transparente de la organización. • Mantiene una relación positiva con sus clientes mediante contactos personales adecuados y el uso de las nuevas tecnologías. • Garantiza que tanto la organización como los clientes disponen de las competencias necesarias para mantener una relación permanente y continua. • Garantiza que la información sobre los clientes se mantiene actualizada y disponible para gestionar las relaciones con ellos. • Crea y gestiona comunidades en las que los clientes pueden conectarse, compartir experiencias y apoyarse mutuamente..

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

3.1	**Clientes: Construye relaciones sostenibles.**
3.1	Identificación de Puntos Fuertes
3.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
3.1	Buenas prácticas

3.	**CRITERIO 3: Implicar a los grupos de interés.**
	En el criterio 1, el propósito, la visión y la estrategia de una organización están vinculados a la identificación y comprensión de las necesidades de los grupos de interés en el contexto de su ecosistema. También existe un claro vínculo entre la forma en que una organización se compromete con sus grupos de interés (criterio 3) y la percepción de su actuación por parte de los grupos de interés (criterio 6) a los que sirve. La creación de valor se contempla en el criterio 4 para los clientes y futuros clientes; para el resto de los grupos de interés clave, comprometerse con ellos implica aportarles valor de acuerdo con sus necesidades y expectativas. Está claro que no es realista ser capaz de satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés clave en todo momento. El objetivo de las organizaciones es equilibrar las necesidades de cada grupo de interés para garantizar que ningún grupo domine la atención de la organización y la creación de valor. Se trata de gestionar los intereses contrapuestos para garantizar que el propósito, la visión y la estrategia se alcancen de forma sostenible. Existe similitud en la aplicación de los siguientes principios a la hora de relacionarse con los distintos grupos de interés clave. Una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Identifica las necesidades y expectativas operativas de los tipos y categorías específicos de cada uno de sus grupos de interés clave. – Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave para lograr su implicación continua. – Implica a los grupos de interés clave en la ejecución de su estrategia y en la creación de valor sostenible, reconociendo sus contribuciones. – Construye, mantiene y desarrolla posteriormente relaciones con los grupos de interés clave, basadas en la transparencia, la responsabilidad, el comportamiento ético y la confianza. – Apoya y permite a los grupos de interés clave mejorar sus competencias, capacidades y rendimiento cuando sea posible, siempre que esté en consonancia con la consecución de los objetivos de la organización. – Trabaja con sus grupos de interés clave para inspirarse en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y contribuir a su éxito. – Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave.
3.2.- Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.	
	Este grupo de interés está constituido por los individuos o grupos de individuos que trabajan para la organización: En la práctica una organización que demuestra un rendimiento sostenible: • Desarrolla una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes los objetivos de la organización para los retos actuales y futuros. • Establece una reputación como organización empleadora que ayudará a atraer y contratar personas en línea con sus necesidades actuales y futuras.

	• Comprende, diseña y aplica nuevas prácticas y entornos de trabajo que reflejen las expectativas de adaptación de las personas de la organización, actuales y futuras, al tiempo que se ajustan a la necesidad de alcanzar los objetivos y la estrategia de la organización. • Crea un entorno y establece enfoques que fomentan las diferentes dimensiones de la diversidad, la inclusión, la equidad y el sentido de pertenencia, donde las personas pueden prosperar. • Facilita que las personas de su organización, basándose en el propósito, la visión y la estrategia, comprendan la necesidad de cambio, seguir desarrollando sus conocimientos y capacidades y crecer personalmente. • Se asegura de dirigir de forma proactiva, recompensar, reconocer y cuidar a las personas de su organización

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

3.2	**Personas: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento.**
3.2	Identificación de Puntos Fuertes
3.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
3.2	Buenas prácticas

3.	**CRITERIO 3: Implicar a los grupos de interés.**
	En el criterio 1, el propósito, la visión y la estrategia de una organización están vinculados a la identificación y comprensión de las necesidades de los grupos de interés en el contexto de su ecosistema. También existe un claro vínculo entre la forma en que una organización se compromete con sus grupos de interés (criterio 3) y la percepción de su actuación por parte de los grupos de interés (criterio 6) a los que sirve. La creación de valor se contempla en el criterio 4 para los clientes y futuros clientes; para el resto de los grupos de interés clave, comprometerse con ellos implica aportarles valor de acuerdo con sus necesidades y expectativas. Está claro que no es realista ser capaz de satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés clave en todo momento. El objetivo de las organizaciones es equilibrar las necesidades de cada grupo de interés para garantizar que ningún grupo domine la atención de la organización y la creación de valor. Se trata de gestionar los intereses contrapuestos para garantizar que el propósito, la visión y la estrategia se alcancen de forma sostenible. Existe similitud en la aplicación de los siguientes principios a la hora de relacionarse con los distintos grupos de interés clave. Una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Identifica las necesidades y expectativas operativas de los tipos y categorías específicos de cada uno de sus grupos de interés clave. – Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave para lograr su implicación continua. – Implica a los grupos de interés clave en la ejecución de su estrategia y en la creación de valor sostenible, reconociendo sus contribuciones. – Construye, mantiene y desarrolla posteriormente relaciones con los grupos de interés clave, basadas en la transparencia, la responsabilidad, el comportamiento ético y la confianza. – Apoya y permite a los grupos de interés clave mejorar sus competencias, capacidades y rendimiento cuando sea posible, siempre que esté en consonancia con la consecución de los objetivos de la organización. – Trabaja con sus grupos de interés clave para inspirarse en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y contribuir a su éxito. – Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave.
3.3.- Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo.	
	Los inversores y reguladores incluyen los individuos o grupos a los que la organización debe rendir cuenta cumpliendo los requisitos fiscales, legales éticos y administrativos: • Entre los inversores se pueden incluir los propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras. • Entre los reguladores se pueden incluir los ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones paraestatales. En la práctica una organización que demuestra un rendimiento sostenible:: • Identifica las necesidades y expectativas de compromiso, cooperación y comunicación de los principales inversores y reguladores.

	• Implica a sus principales inversores y reguladores clave en sus objetivos de mejora y transformación y en la definición de su estrategia general. • Se asegura de que las relaciones establecidas con sus inversores y reguladores clave son mutuamente beneficiosas. • Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza y transparencia . • Implica y coopera con los principales inversores y reguladores para apoyar la transformación y fomentar la sostenibilidad

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

3.3	**Inversores y reguladores: Asegura y mantiene su apoyo continuo.**
3.3	Identificación de Puntos Fuertes
3.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
3.3	Buenas prácticas

3.	**CRITERIO 3: Implicar a los grupos de interés.**
	En el criterio 1, el propósito, la visión y la estrategia de una organización están vinculados a la identificación y comprensión de las necesidades de los grupos de interés en el contexto de su ecosistema. También existe un claro vínculo entre la forma en que una organización se compromete con sus grupos de interés (criterio 3) y la percepción de su actuación por parte de los grupos de interés (criterio 6) a los que sirve. La creación de valor se contempla en el criterio 4 para los clientes y futuros clientes; para el resto de los grupos de interés clave, comprometerse con ellos implica aportarles valor de acuerdo con sus necesidades y expectativas. Está claro que no es realista ser capaz de satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés clave en todo momento. El objetivo de las organizaciones es equilibrar las necesidades de cada grupo de interés para garantizar que ningún grupo domine la atención de la organización y la creación de valor. Se trata de gestionar los intereses contrapuestos para garantizar que el propósito, la visión y la estrategia se alcancen de forma sostenible. Existe similitud en la aplicación de los siguientes principios a la hora de relacionarse con los distintos grupos de interés clave. Una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Identifica las necesidades y expectativas operativas de los tipos y categorías específicos de cada uno de sus grupos de interés clave. – Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave para lograr su implicación continua. – Implica a los grupos de interés clave en la ejecución de su estrategia y en la creación de valor sostenible, reconociendo sus contribuciones. – Construye, mantiene y desarrolla posteriormente relaciones con los grupos de interés clave, basadas en la transparencia, la responsabilidad, el comportamiento ético y la confianza. – Apoya y permite a los grupos de interés clave mejorar sus competencias, capacidades y rendimiento cuando sea posible, siempre que esté en consonancia con la consecución de los objetivos de la organización. – Trabaja con sus grupos de interés clave para inspirarse en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y contribuir a su éxito. – Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave.
3.4.- Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad.	

	La sociedad incluye los individuos o grupos externos que representan a su comunidad más cercana, o a la sociedad en genera. En la práctica una organización que demuestra un rendimiento sostenible:: • Desarrolla y promueve planes y actividades que contribuyen positivamente a la sociedad utilizando los ODS como base • Establece, desarrolla y mantiene una relación con los grupos de interés clave de su comunidad, encaminada al beneficio mutuo de la organización y su comunidad. • Pone en marcha iniciativas y asigna recursos para garantizar su contribución positiva a la sociedad y promueve y apoya la participación de los empleados en actividades de voluntariado • Utiliza canales de comunicación que facilitan a su comunidad interactuar con la organización y proporcionar *feedback* sobre sus experiencias, así como que ayuda a que la organización reaccione de forma ágil y adecuada. • Es transparente y rinde cuentas a este grupo de interés clave, estableciendo y manteniendo un alto nivel de confianza, mostrando los requerimientos de informes relevantes • Identifica, reconoce y promueve modelos de conducta dentro de la organización y su ecosistema que están marcando el rumbo hacia un futuro más sostenible para todos. • Entiende la necesidad de que la sostenibilidad esté en el centro de sus comportamientos, culturas, prácticas, operaciones e impacto en las personas, la sociedad y el medio ambiente a la hora de ejecutar su estrategia, propósito y visión

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

3.4	**Sociedad: Contribuye a su desarrollo, bienestar y prosperidad.**
3.4	Identificación de Puntos Fuertes
3.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
3.4	Buenas prácticas

3.	**CRITERIO 3: Implicar a los grupos de interés.**
	En el criterio 1, el propósito, la visión y la estrategia de una organización están vinculados a la identificación y comprensión de las necesidades de los grupos de interés en el contexto de su ecosistema. También existe un claro vínculo entre la forma en que una organización se compromete con sus grupos de interés (criterio 3) y la percepción de su actuación por parte de los grupos de interés (criterio 6) a los que sirve. La creación de valor se contempla en el criterio 4 para los clientes y futuros clientes; para el resto de los grupos de interés clave, comprometerse con ellos implica aportarles valor de acuerdo con sus necesidades y expectativas. Está claro que no es realista ser capaz de satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés clave en todo momento. El objetivo de las organizaciones es equilibrar las necesidades de cada grupo de interés para garantizar que ningún grupo domine la atención de la organización y la creación de valor. Se trata de gestionar los intereses contrapuestos para garantizar que el propósito, la visión y la estrategia se alcancen de forma sostenible. Existe similitud en la aplicación de los siguientes principios a la hora de relacionarse con los distintos grupos de interés clave. Una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Identifica las necesidades y expectativas operativas de los tipos y categorías específicos de cada uno de sus grupos de interés clave. – Utiliza el conocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave para lograr su implicación continua. – Implica a los grupos de interés clave en la ejecución de su estrategia y en la creación de valor sostenible, reconociendo sus contribuciones. – Construye, mantiene y desarrolla posteriormente relaciones con los grupos de interés clave, basadas en la transparencia, la responsabilidad, el comportamiento ético y la confianza. – Apoya y permite a los grupos de interés clave mejorar sus competencias, capacidades y rendimiento cuando sea posible, siempre que esté en consonancia con la consecución de los objetivos de la organización. – Trabaja con sus grupos de interés clave para inspirarse en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y contribuir a su éxito. – Recoge activamente las percepciones de sus grupos de interés clave.

3.5.- Partners y proveedores: Construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible.

Los partners y proveedores son los agentes externos con los que la organización decide trabajar para poder alcanzar su propósito y su visión, hacer realizada su estrategia y lograr objetivos compartidos que beneficien a ambas partes

En la práctica una organización que demuestra un rendimiento sostenible::

- Selecciona y califica a sus partners y proveedores clave actuales y potenciales en función de su propósito, visión y estrategia
- Segmenta a sus partners y proveedores clave, en función de sus necesidades y expectativas operativas específicas.
- Se asegura de que sus partners y proveedores clave actúen alineados con su estrategia y de que la relación con ellos se establece en base a la transparencia, integridad y responsabilidad mutuas
- Establece una relación de confianza con sus partners y proveedores clave con el objetivo de crear valor sostenible.
- Colabora con sus partners y proveedores clave para aprovechar la cultura y el entendimiento de ambas partes con el fin de lograr un beneficio mutuo y mejorar las capacidades y el rendimiento de forma conjunta.
- Promueve la compra ética y los principios de sostenibilidad entre sus partners y proveedores.
- Evalúa la eficacia de sus partners y proveedores, proporciona retroalimentación constructiva bidireccional y celebra los éxitos conjuntos.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

3.5	**Partners y proveedores: Construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible.**
3.5	Identificación de Puntos Fuertes
3.5	Identificación de Oportunidades de Mejora
3.5	Buenas prácticas

CRITERIO 4: Crear valor sostenible.

Una organización que demuestra un rendimiento sostenible reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica. Valor sostenible significa tanto garantizar la viabilidad y el rendimiento a largo plazo de la organización como asegurar que la sostenibilidad está en el centro de su Dirección, Ejecución y Resultados. En otras palabras, debe crear sostenibilidad económica para la organización y, al mismo tiempo, garantizar la sostenibilidad ambiental y social.

Desarrolla, mejora, reinventa y ofrece continuamente valor sostenible.

Comunica el valor creado y proporciona una experiencia de referencia al colaborar con la organización. El propósito y la estrategia de la organización definen para quién crea valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, segmentados adecuadamente, son el grupo destinatario de la creación de valor sostenible, aunque las organizaciones también pueden centrarse en determinados grupos de interés clave en su entorno social o inversores y reguladores.

Una organización que demuestre un rendimiento sostenible reconoce que las necesidades de los clientes, y de los futuros clientes, pueden cambiar con el tiempo y que es importante recoger y analizar su *feedback* para mejorar o cambiar sus productos, servicios o soluciones.

Los distintos elementos de la creación de valor sostenible se muestran a continuación en una secuencia paso a paso. Se reconoce que los planes de una organización para hoy y para el futuro pueden ir en paralelo o solaparse en ocasiones, dependiendo de la naturaleza del negocio de la organización

4.1.- Define la propuesta de valor y cómo se crea

En la práctica una organización que demuestra un rendimiento sostenible::
Comprende los beneficios de su propuesta de valor para los clientes y futuros clientes y lo que le diferencia de los demás, incluidos sus competidores, y lo convierte en la parte esencial del valor que crea.
– Utiliza herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado, encuestas (a clientes) y otros sistemas de obtener información y percepciones del entorno, para desarrollar y mejorar su propuesta de valor y las etapas de creación de valor.
– Desarrolla un catálogo de productos, servicios y soluciones que se ajustan a su propósito y a las necesidades actuales y futuras de los clientes actuales y potenciales.
– Refleja e integra los requisitos relativos a la sostenibilidad social y ecológica, incluidos los principios de la economía circular y regenerativa, así como el comportamiento ético en su enfoque para definir el valor.
– Utiliza la innovación y la tecnología, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, cuando procede, para identificar nuevas oportunidades y mejorar la creación de valor.
– Implica a los grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para (co)crear y maximizar el valor.
•

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

4.1	**Define la propuesta de valor y cómo se crea**
4.1	Identificación de Puntos Fuertes
4.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
4.1	Buenas prácticas

4.	**CRITERIO 4: Crear valor sostenible.**
	Una organización que demuestra un rendimiento sostenible reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica. Valor sostenible significa tanto garantizar la viabilidad y el rendimiento a largo plazo de la organización como asegurar que la sostenibilidad está en el centro de su Dirección, Ejecución y Resultados. En otras palabras, debe crear sostenibilidad económica para la organización y, al mismo tiempo, garantizar la sostenibilidad ambiental y social. Desarrolla, mejora, reinventa y ofrece continuamente valor sostenible. Comunica el valor creado y proporciona una experiencia de referencia al colaborar con la organización. El propósito y la estrategia de la organización definen para quién crea valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, segmentados adecuadamente, son el grupo destinatario de la creación de valor sostenible, aunque las organizaciones también pueden centrarse en determinados grupos de interés clave en su entorno social o inversores y reguladores. Una organización que demuestre un rendimiento sostenible reconoce que las necesidades de los clientes, y de los futuros clientes, pueden cambiar con el tiempo y que es importante recoger y analizar su *feedback* para mejorar o cambiar sus productos, servicios o soluciones. Los distintos elementos de la creación de valor sostenible se muestran a continuación en una secuencia paso a paso. Se reconoce que los planes de una organización para hoy y para el futuro pueden ir en paralelo o solaparse en ocasiones, dependiendo de la naturaleza del negocio de la organización
4.2.- Comunicar y vender la propuesta de valor.	
	En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Articula los elementos diferenciadores o puntos de venta únicos, las ventajas y las propuestas de valor en mensajes atractivos y persuasivos que se comunican a los clientes actuales y potenciales. – Utiliza estrategias y enfoques actualizados e innovadores para los clientes actuales y paracrear nuevos mercados y oportunidades de captar nuevos clientes. – Garantiza la coherencia de las actividades de marketing y comunicación en consonancia con su propósito y basándose en la imagen de marca y organización deseada. – Aprovecha, de forma responsable, sus redes de contactos e influencias, en el mundo físico y digital, para potenciar una imagen positiva de la organización, de lo que les diferencia de otros y de su propuesta de valor. – Anima a sus empleados a actuar como embajadores de su propuesta de valor, sus ventajas y su marca. – Facilita la relación con sus clientes actuales y potenciales, ofreciéndoles su apoyo, tanto antes como después de la relación comercial, favoreciendo así la venta con éxito de su propuesta de valor.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

4.2	**Comunica y vende la propuesta de valor.**
4.2	Identificación de Puntos Fuertes
4.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
4.2	Buenas prácticas

4.	**CRITERIO 4: Crear valor sostenible.**
	Una organización que demuestra un rendimiento sostenible reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica. Valor sostenible significa tanto garantizar la viabilidad y el rendimiento a largo plazo de la organización como asegurar que la sostenibilidad está en el centro de su Dirección, Ejecución y Resultados. En otras palabras, debe crear sostenibilidad económica para la organización y, al mismo tiempo, garantizar la sostenibilidad ambiental y social. Desarrolla, mejora, reinventa y ofrece continuamente valor sostenible. Comunica el valor creado y proporciona una experiencia de referencia al colaborar con la organización. El propósito y la estrategia de la organización definen para quién crea valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, segmentados adecuadamente, son el grupo destinatario de la creación de valor sostenible, aunque las organizaciones también pueden centrarse en determinados grupos de interés clave en su entorno social o inversores y reguladores. Una organización que demuestre un rendimiento sostenible reconoce que las necesidades de los clientes, y de los futuros clientes, pueden cambiar con el tiempo y que es importante recoger y analizar su *feedback* para mejorar o cambiar sus productos, servicios o soluciones. Los distintos elementos de la creación de valor sostenible se muestran a continuación en una secuencia paso a paso. Se reconoce que los planes de una organización para hoy y para el futuro pueden ir en paralelo o solaparse en ocasiones, dependiendo de la naturaleza del negocio de la organización
4.3.- Elabora y entrega la propuesta de valor.	
	En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Implanta sistemas eficaces y eficientes para crear el valor, asegurándose de que el valor creado está alineado con el propósito, su estrategia y sus propuestas de valor. – Construye su enfoque de entrega de valor de forma que le permita reaccionar con rapidez y flexibilidad a las cambiantes demandas y circunstancias sin comprometer su propósito, estrategia, marca e imagen. – Entrega su propuesta de valor: productos, servicios y soluciones, según lo prometido, satisfaciendo o superando las expectativas de sus clientes actuales y potenciales. – Entrega sus productos, servicios y soluciones minimizando el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente, incluida la comprensión de su huella ambiental. – Utiliza nuevos desarrollos, innovaciones, inteligencia artificial y tecnologías digitales, cuando procede, para gestionar la entrega de valor de extremo a extremo. – Gestiona su cadena de suministro para garantizar que las demandas de los clientes actuales y potenciales puedan satisfacerse o gestionarse activamente cuando sea necesario.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

4.3	**Elabora y entrega la propuesta de valor.**
4.3	Identificación de Puntos Fuertes
4.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
4.3	Buenas prácticas

4.	**CRITERIO 4: Crear valor sostenible.**
	Una organización que demuestra un rendimiento sostenible reconoce que crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica. Valor sostenible significa tanto garantizar la viabilidad y el rendimiento a largo plazo de la organización como asegurar que la sostenibilidad está en el centro de su Dirección, Ejecución y Resultados. En otras palabras, debe crear sostenibilidad económica para la organización y, al mismo tiempo, garantizar la sostenibilidad ambiental y social. Desarrolla, mejora, reinventa y ofrece continuamente valor sostenible. Comunica el valor creado y proporciona una experiencia de referencia al colaborar con la organización. El propósito y la estrategia de la organización definen para quién crea valor sostenible. En la mayoría de los casos, los clientes, segmentados adecuadamente, son el grupo destinatario de la creación de valor sostenible, aunque las organizaciones también pueden centrarse en determinados grupos de interés clave en su entorno social o inversores y reguladores. Una organización que demuestre un rendimiento sostenible reconoce que las necesidades de los clientes, y de los futuros clientes, pueden cambiar con el tiempo y que es importante recoger y analizar su *feedback* para mejorar o cambiar sus productos, servicios o soluciones. Los distintos elementos de la creación de valor sostenible se muestran a continuación en una secuencia paso a paso. Se reconoce que los planes de una organización para hoy y para el futuro pueden ir en paralelo o solaparse en ocasiones, dependiendo de la naturaleza del negocio de la organización
4.4.- Diseñar e implantar la experiencia global.	
	En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Utiliza la percepción, entendimiento y el conocimiento de los clientes actuales y potenciales para definir la experiencia global de relación con la propia organización. – Mantiene una relación positiva con sus clientes durante todas las fases de creación de valor sostenible. – Establece un seguimiento consistente, continuo y eficaz, a lo largo de las diferentes fases de la creación de valor, incorporando mediciones relevantes en los puntos de contacto adecuados. – Aprovecha todas las oportunidades de personalizar la experiencia global para los clientes actuales y potenciales, así como sus productos, servicios y soluciones. – Se asegura de que las personas de la organización disponen de los recursos, competencias y poder de decisión necesarios para maximizar la experiencia global de sus clientes y futuros clientes y cumplir los compromisos de la marca. – Informa, asesora y forma a los clientes sobre el uso responsable de sus productos, servicios y soluciones.

	– Facilita una asistencia al cliente y una resolución de problemas de forma eficiente y rápida para garantizar la vinculación de los clientes. – Diseña, implanta y utiliza en los momentos oportunos sistemas de *feedback* que le permiten mejorar las distintas etapas de creación de valor y sus productos, servicios y soluciones.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

4.4	**Diseñar e implantar la experiencia global.**
4.4	Identificación de Puntos Fuertes
4.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
4.4	Buenas prácticas

CRITERIO 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación.

Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo.

Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento).

Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación).

La combinación de ambos conceptos, "Gestionar el funcionamiento y la transformación", confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana.

Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.

5.1.- Gestiona el funcionamiento

En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:

– Evalúa, analiza y prioriza los conocimientos generados por el sistema de gestión del funcionamiento.

– Utiliza el sistema de gestión del funcionamiento para supervisar el progreso y orientar prioridades, planes y acciones de mejora informados, eficaces, receptivos y basados en hechos.

– Gestiona y mejora los procesos en toda la organización.

– Gestiona y mejora los proyectos individuales y su cartera global de proyectos y aplica principios ágiles y ajustados para aumentar la eficacia y una adaptación más rápida a los cambios.

– Implanta un sistema de riesgos empresariales que identifica los riesgos y su impacto potencial y desarrolla estrategias de mitigación para gestionarlos desde diferentes perspectivas: cultural, reputacional, tecnológica, operativa, financiera, legal, normativa, social o técnica (incluyendo los riesgos de las tecnologías de la información y los desafíos de la ciberseguridad).

– Evalúa y anticipa el impacto de las disrupciones en las áreas críticas utilizando tecnología predictiva, programas de previsión futura, juegos de guerra, planes de recuperación de desastres y análisis de riesgos premortem, y desarrolla e incorpora en su cultura planes de continuidad de negocio para diferentes escenarios.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

5.1	**Gestiona el funcionamiento**
5.1	Identificación de Puntos Fuertes
5.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
5.1	Buenas prácticas

5.	**CRITERIO 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación.**
	Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo. Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento). Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación). La combinación de ambos conceptos, "Gestionar el funcionamiento y la transformación", confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana. Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.
5.2.- Transforma la organización para el futuro.	
	En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Comprende e impulsa la transformación y el cambio para cumplir su propósito, estrategia y objetivos de creación de valor sostenible para lograr los resultados deseados. – Utiliza enfoques de gestión del cambio sistemáticos y sistémicos para convencer y comprometer a las partes interesadas clave y realizar un seguimiento y garantizar el progreso del cambio. – Adapta los modelos empresariales existentes y estudia y evalúa otros nuevos para satisfacer las necesidades y oportunidades futuras. – Construye su estructura organizativa para servir mejor a su propósito, visión y estrategia, al tiempo que considera enfoques innovadores para adaptar su diseño organizativo actual. – Establece y utiliza nuevas metodologías de trabajo, ajustadas y ágiles, al tiempo que proporciona la estabilidad necesaria para gestionar las operaciones actuales. – Reestructura oportunamente sus procesos de creación de valor y otros procesos organizativos en función de las necesidades operativas y futuras, gestionando activamente las implicaciones del cambio en los grupos de interés clave.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

5.2	**Transforma la organización para el futuro.**
5.2	Identificación de Puntos Fuertes
5.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
5.2	Buenas prácticas

5.	**CRITERIO 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación.**
	Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo. Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento). Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación). La combinación de ambos conceptos, "Gestionar el funcionamiento y la transformación", confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana. Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.
5.3.- Impulsa la innovación y la tecnología.	
	En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Proporciona la cultura, las capacidades, los recursos y las herramientas para gestionar la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo. – Establece enfoques y canales a través de los cuales los grupos de interés clave pueden contribuir a la innovación en todas las fases, desde la creación hasta la validación. – Asigna recursos para apoyar la investigación, la experimentación y la generación de conocimientos en el ámbito de sus operaciones. – Aprovecha las innovaciones que apoyan tanto la mejora en su actividad actual, como la necesidad de transformación en el futuro. – Evalúa y explota el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías, la automatización y la digitalización para apoyar la creación de valor y la sostenibilidad. – Evalúa y gestiona el ciclo de vida completo de las tecnologías existentes y emergentes, basándose en los principios de la economía circular y regenerativa y de sostenibilidad, para maximizar el beneficio para todos

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

5.3	**Impulsa la innovación y la tecnología.**
5.3	Identificación de Puntos Fuertes
5.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
5.3	Buenas prácticas

5.	**CRITERIO 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación.**
	Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo. Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento). Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación). La combinación de ambos conceptos, "Gestionar el funcionamiento y la transformación", confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana. Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.
5.4.- Aprovecha la información y el conocimiento basado en datos	
	En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Garantiza que ha identificado y utiliza los datos necesarios para respaldar sus planes de transformación y gestionar el funcionamiento, los productos, los servicios y las soluciones que ofrece actualmente. – Es competente en la adquisición y visualización de cualquier dato e información esencial. – Convierte los datos en información y conocimientos y utiliza los resultados para identificar posibles oportunidades de creación de valor sostenible. – Utiliza una gobernanza de datos adecuada y garantiza la calidad y fiabilidad de los datos, así como la ciberseguridad. – Utiliza la inteligencia artificial, la analítica avanzada y los modelos predictivos para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentadas. – Gestiona y utiliza los conocimientos de los grupos de interés clave para crear valor sostenible y mejorar su rendimiento. – Garantiza que los datos, información y conocimiento se tratan y utilizan de forma ética, respetando las necesidades y los derechos de quienes los proporcionan. – Asegura, protege, comparte y maximiza el conocimiento único disponible dentro de su organización.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

5.4	**Aprovecha la información y el conocimiento basado en datos**
5.4	Identificación de Puntos Fuertes
5.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
5.4	Buenas prácticas

5.	**CRITERIO 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación.**
	Para poder alcanzar y mantener el éxito, toda organización tiene que ser capaz de satisfacer los dos siguientes requisitos al mismo tiempo. Por una parte, la necesidad de gestionar el funcionamiento de sus operaciones actuales, de forma continuada, para alcanzar el éxito (Gestionar el funcionamiento). Por otra parte, es necesario gestionar, en paralelo, los cambios continuos que se producen, tanto dentro como fuera de la organización, para mantener el éxito (Gestionar la transformación). La combinación de ambos conceptos, "Gestionar el funcionamiento y la transformación", confirma la necesidad de que las organizaciones trabajen para hoy mientras se preparan para el mañana. Los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento y la transformación son: la innovación y la tecnología, la creciente importancia de los datos, la información y el conocimiento y la utilización adecuada de los activos y recursos críticos.
5.5.- Gestiona los activos y recursos.	
	En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Utiliza los recursos financieros y los activos (liquidez, capital, inversiones) de manera equilibrada y sostenible para garantizar el éxito actual y las inversiones futuras. – Gestiona de forma responsable los activos y recursos tangibles que son vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación (incluidos bienes inmobiliarios, tecnología, maquinaria, inventario y materiales). – Gestiona de forma responsable los activos intangibles y los recursos vitales para su estrategia, funcionamiento y necesidades de transformación (incluidos los datos propiedad de la organización, tecnologías y software desarrollados por la propia organización, la marca, el fondo de comercio, las patentes y la propiedad intelectual). – Utiliza y maximiza el valor de sus activos y recursos para mejorar el funcionamiento y la transformación en línea con las cambiantes demandas organizativas y de mercado a corto y largo plazo. – Aplica los principios de sostenibilidad y de economía circular y regenerativa en la gestión de sus activos y recursos a lo largo de todo su ciclo de vida, incluidas la reutilización, el reciclaje y la eliminación. – Evita el impacto negativo de sus activos y recursos en el medio ambiente y en las personas.

ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y MEJORAR		
GLOBAL		

5.5	**Gestiona los activos y recursos.**
5.5	Identificación de Puntos Fuertes
5.5	Identificación de Oportunidades de Mejora
5.5	Buenas prácticas

CRITERIO 6: Percepción de los grupos de interés.

Este criterio se centra en los resultados del *feedback* de los grupos de interés clave sobre sus experiencias en el trato con la organización y sus percepciones. Estas percepciones, tanto cualitativas como cuantitativas, pueden pertenecer a grupos de interés pasados o actuales y pueden obtenerse de diversas fuentes.

Por ejemplo, encuestas, grupos focales, ratings, medios de comunicación o redes sociales, auditorías y recomendaciones, reuniones periódicas de seguimiento, informes de inversores y felicitaciones y quejas. Asimismo, el uso de análisis de datos, como el análisis de sentimientos y el *machine learning,* podría proporcionar información sobre las percepciones de los grupos de interés.

Además de las percepciones que un grupo de interés clave pueda tener de una organización basándose en su experiencia personal con la organización, las percepciones también pueden estar conformadas por la reputación de la organización respecto al impacto ambiental y social, como su contribución a la sostenibilidad, la igualdad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).

El criterio 3 describe una clara relación entre la forma en que una organización se implica con sus grupos de interés y las percepciones de los mismos (criterio 6). El factor de ponderación que la organización decide y aplica para los cinco grupos de interés diferentes se establece en el criterio 3 y se aplica igual en el criterio 6.

Modelo EFQM 2025 43
En la práctica, nos encontramos con que una organización que demuestra un rendimiento sostenible:
– Sabe en qué medida cumple su propósito y ejecuta su estrategia para satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave.
– Utiliza su análisis del rendimiento actual y pasado para predecir su rendimiento futuro.
– Utiliza los resultados de la percepción de los grupos de interés clave para mantenerse informado e influir en su dirección actual y en la ejecución de su estrategia.
– Utiliza percepciones de los grupos de interés para aprovechar fortalezas e identificar necesidades de mejora y transformación.

Criterio 6.1- Resultados de percepción de clientes.

Cuáles son las percepciones de clientes en relación a, por ejemplo:

- La experiencia general en su trato con la organización.
- La cultura de la organización, la actitud y el nivel de compromiso de las personas con el cliente.
- La marca y reputación de la organización, incluyendo su impacto social y ambiental.
- Los productos, servicios y soluciones ofertados por la organización.
- El uso de la innovación para mejorar los productos, servicios y soluciones de la organización.

	• El uso de la tecnología por la organización, para aportar valor sostenible. • La entrega y servicio post-venta de los diferentes canales. • La eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.1	**Resultados de percepción de clientes.**
6.1	Identificación de Puntos Fuertes
6.1	Identificación de Oportunidades de Mejora
6.1	Buenas prácticas

Criterio 6.2- Resultados de percepción de personas.		
	Cuáles son las percepciones de las personas en relación a, por ejemplo: • La cultura de la organización • Su experiencia trabajando en la organización, incluyendo cómo se gestiona el cambio. • El compromiso y los logros de la organización en cuanto a paridad y equilibrio de género, diversidad e inclusión. • La forma en que la organización se está adaptando a futuros modelos de trabajo como, por ejemplo, la coexistencia de personas trabajando con robots, el uso de la inteligencia artificial y la realidad virtual aumentada. • El apoyo de la organización a la conciliación entre trabajo y la vida familiar. • Apoyo prestado a las personas, empoderamiento, reconocimiento y desarrollo profesional. • El ambiente de trabajo, la remuneración y los beneficios. • El apoyo de la organización a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar. • La gestión y mejora del desempeño de las personas. • La reputación de la organización. • La comunicación interna. • La atracción y retención del talento. • Cómo se ejecuta la estrategia de la organización, la contribución de las personas a dicha ejecución y su grado de confianza en el futuro de la organización.	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.2	**Resultados de percepción de personas.**
6.2	Identificación de Puntos Fuertes
6.2	Identificación de Oportunidades de Mejora
6.2	Buenas prácticas

Criterio 6.3- Resultados de percepción de inversores y reguladores.		
	Cuáles son las percepciones de inversores y reguladores (propietarios, accionistas, organizaciones de financiación e instituciones financieras, ministerios, consejerías, organismos regionales o locales, otras autoridades públicas e instituciones paraestatales) en relación a, por ejemplo: • La gestión financiera, la seguridad y la sostenibilidad de la organización. • La estructura de gobierno, transparencia, responsabilidad y comportamiento ético. • La responsabilidad social y ambiental. • La gestión de riesgos y cumplimiento normativo (*compliance*). • La marca y reputación de la organización. • Los productos, servicios y soluciones ofertadas y a la aplicación de la innovación en los procesos, productos, servicios y soluciones. • La capacidad de la organización de anticiparse al futuro, detectar megatendencias y afrontarlas con éxito. • La experiencia general en el trato con la organización.	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.3	**Resultados de percepción de inversores y reguladores.**
6.3	Identificación de Puntos Fuertes
6.3	Identificación de Oportunidades de Mejora
6.3	Buenas prácticas

Criterio 6.4- Resultados de percepción de la sociedad.		
	Cuáles son las percepciones de la sociedad y su comunidad, bien sea local, nacional o internacional, en relación a, por ejemplo: • La capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de su comunidad. • El impacto que la gobernanza de la organización y su nivel de transparencia y comportamiento ético tienen sobre la comunidad. • El impacto que las operaciones de la organización tienen sobre la comunidad. • La sostenibilidad de las contribuciones de la organización a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales. • El compromiso de la organización para avanzar hacia la economía circular. • El compromiso y los logros de la organización en reducir la desigualdad, en incrementar la diversidad e inclusión y en alcanzar el equilibrio de género.	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.4	**Resultados de percepción de la sociedad.**
6.4	Identificación de Puntos Fuertes
6.4	Identificación de Oportunidades de Mejora
6.4	Buenas prácticas

Criterio 6.5- Resultados de percepción de partners y proveedores.		
	Cuáles son las percepciones de partners y proveedores claves, en relación a, por ejemplo: • La experiencia de colaboración con la organización. • El compromiso y los logros de la organización en cuanto a co-creación y el trabajo para el beneficio mutuo. • El grado de implementación de nuevas tecnologías y cambios • El compromiso social de la organización. • El compromiso y logros alcanzados en el avance hacia la economía circular o regenerativa • La gestión y mejora del rendimiento de los partners y proveedores clave. • La comunicación y gestión de las relaciones con la organización. • La estructura de gobierno, transparencia y ética de la organización y sus prácticas. • La sostenibilidad de la relación entre la organización y sus partners y proveedores claves. • Valores y cultura compartidos.	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.5	**Resultados de percepción de partners y proveedores**
6.5	Identificación de Puntos Fuertes
6.5	Identificación de Oportunidades de Mejora
6.5	Buenas prácticas

CRITERIO 7: Rendimiento estratégico y operativo.	
	El rendimiento estratégico está directamente relacionado con el propósito, la visión y la estrategia, y es esencial para el éxito y el crecimiento sostenibles, mientras que el rendimiento operativo garantiza que la organización funcione eficazmente en el día a día. El rendimiento estratégico se refiere a los resultados conseguidos mediante la ejecución de iniciativas y planes estratégicos, y a menudo se mide utilizando un número limitado de indicadores clave. El rendimiento operativo se refiere a los resultados obtenidos a través de las actividades y procesos cotidianos de la organización, que tienen un impacto inmediato en ella. Ambas categorías de resultados son importantes para evaluar y gestionar la salud general y el futuro de una organización. En la práctica, observamos que una organización que demuestra un rendimiento sostenible: – Utiliza una lógica clara para segmentar entre rendimiento estratégico y operativo en las distintas categorías de resultados. – Comprende la correlación entre las percepciones de los grupos de interés clave y los resultados reales y puede predecir cómo evolucionarán los resultados futuros. – Comprende las relaciones causa efecto entre los indicadores y utiliza los resultados obtenidos para seguir desarrollando los bloques de Dirección y Ejecución. – Utiliza los resultados y las medidas predictivas para prever y planificar su futuro. El rendimiento estratégico y operativo puede referirse a las siguientes categorías de resultados y, si procede, a otras: – Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución. – Economía y finanzas. – Funcionamiento y transformación. – Sostenibilidad. Además del rendimiento estratégico y operativo, las organizaciones definen medidas predictivas (resultados vinculados a indicadores indirectos o secundarios (leading) internos y externos) que ayudan a dar forma y confianza a su capacidad para lograr y mantener resultados estratégicos y operativos positivos en el futuro. El rendimiento estratégico y operativo puede referirse a las siguientes categorías de resultados y, si procede, a otras: – Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y su contribución. – Economía y finanzas. – Funcionamiento y transformación. – Sostenibilidad
Resultados de rendimiento estratégico y operativo.	
	Se trata de resultados estratégicos u operativos que representan el valor aportado por y a los grupos de interés. Los indicadores podrían incluir, entre otros, los siguientes ejemplos: <u>Clientes</u>

	– Entrega de productos y prestación de servicios (calidad, puntualidad, dentro del presupuesto). – Atención al cliente. – Experiencia del cliente. – Resolución de reclamaciones. – Crecimiento de clientes. – Rotación de clientes. – Venta cruzada (*cross-selling)* y venta adicional (*upselling).* – Tasa de conversión. <u>Personas</u> – Índice de rotación. – Tasa de productividad. – Tasa de absentismo. – Creatividad e innovación. – Formación y desarrollo. – Seguridad. – Reconocimiento. – Desarrollo del liderazgo. – Utilización de beneficios. <u>Inversores y reguladores</u> – Precio de la acción. – Dividendos. – Calificaciones. – Cuota de mercado. – Cumplimiento de la normativa. – Resultados de las auditorías. – Fondos. – Servicios sociales. <u>Sociedad</u> – Impacto ambiental del consumo de energía. – Evitar el desplazamiento de la comunidad. – Bienestar de la comunidad. – Donaciones benéficas.

	– Horas de voluntariado. – Responsabilidad social. – Transporte sostenible. – Oportunidades educativas. – Apoyo a centros educativos. – Número de puestos de trabajo. – Recualificación y mejora de las cualificaciones. – Responsabilidad financiera. <u>Partners y proveedores</u> – Logros de la asociación. – Evaluación de proveedores. – Calidad y rendimiento. – Cumplimiento de plazos. – Capacidad de respuesta de los proveedores. – Innovación y colaboración. – Cumplimiento. – Impacto ambiental. – Ahorro de costes. – Pagos puntuales. – Crecimiento del negocio de los proveedores. – Desarrollo de proveedores (inversiones en proveedores). <u>Economía y finanzas</u> Incluyen los resultados indicados como estratégicos u operativos y son representativos de los objetivos económicos y financieros. – Ingresos. – Rentabilidad. – EBITDA. – ROI, ROE. – Flujo de caja. – Ratios financieros. – Calificación crediticia. <u>Funcionamiento y transformación</u>

	Incluyen los resultados indicados como estratégicos u operativos y son representativos de los principales retos en materia de funcionamiento y transformación. – Cambio y reestructuración (reorganización, desarrollo de la cartera). – Cadena de suministro (rotación de existencias, cumplimiento de pedidos). – Seguridad y *compliance* (cuasi accidentes, no conformidades). – Innovación e investigación (desarrollo de nuevos productos, ideas para la innovación). – Procesos y proyectos (indicadores de procesos, rendimiento de proyectos). – Productividad y eficiencia (utilización de activos, rendimiento). – Calidad y rendimiento (tasa de defectos, rendimiento). <u>Sostenibilidad</u> Incluyen resultados que se indican como estratégicos u operativos y son representativos de las ambiciones de sostenibilidad de la organización. – Reducción y neutralidad de la huella de carbono. – Consumo de recursos naturales. – Emisiones de alcance 1, 2 y 3. – Ratio de facturación con negocios impulsados por la sostenibilidad. – Cadena de suministro y abastecimiento responsable y compras sostenibles. – Progreso en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). – Adhesión a la economía circular. – Crédito y financiación de la sostenibilidad. – Diversidad, inclusión y equidad. <u>Medidas predictivas para el futuro</u> Las medidas predictivas son indicadores indirectos o secundarios (*leading)* internos y externos que anticipan los resultados futuros vinculados a las nuevas tendencias, retos y oportunidades del ecosistema. Las medidas predictivas se identifican utilizando datos, algoritmos estadísticos y técnicas de *machine learning* que analizan la información histórica y actual para hacer predicciones sobre tendencias, comportamientos y resultados futuros. Si las organizaciones identifican indicadores indirectos o secundarios (*leading)* externos, la atención debe centrarse en el impacto sobre los resultados y el rendimiento de las organizaciones. Los indicadores indirectos o secundarios (*leading)* externos podrían derivarse de: – Análisis de datos y *machine learning.* – Estudios de mercado. – Indicadores económicos.

	– Tendencias tecnológicas. – Análisis demográficos. – Cambios de comportamiento. – Vigilancia ambiental. – Optimización de la cadena de suministro. – Inteligencia artificial. – Demanda energética.

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

7.	**Resultados de rendimiento estratégico y operativo.**
7.	Identificación de Puntos Fuertes
7.	Identificación de Oportunidades de Mejora
7.	Buenas prácticas

MATRIZ REDER PARA PUNTUAR DIRECCIÓN y EJECUCIÓN												
Enfoque	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Sólidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus GI clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.											
Despliegue	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.											
Evaluación, Revisión y mejora	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia en los enfoques y su despliegue.											
Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.											
Valoración Total (no puede exceder la puntuación de Sólidamente fundamentado)												
	Escala	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

MATRIZ REDER PUNTUAR RESULTADOS												
Relevancia y utilidad	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Relevante	La organización identifica un conjunto de resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.											
Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativa que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.											
Rendimiento	**Descripción**	No hay capacidad para conseguirlo	Limitada capacidad para conseguirlo			Existe capacidad para conseguirlo			Totalmente capacitado para conseguirlo		Sobresaliente capacidad para conseguirlo	
Con tendencias	Existe una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.											
Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.											
Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (benchmarking de indicadores), que permiten determinar que el rendimiento está en línea con la estrategia. Dichas comparaciones son además favorables.											
Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.											
Valoración Total (no puede exceder la puntuación de RELEVANTE)												
	Escala %:	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Anexo 2.2. Informe autoevaluación CAF

MODELO PARA INFORME DE AUTOEVALUACION CAF 2020, disponible en la web a través del siguiente link:

https://funcionpublica.hacienda.gob.es/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento/certificaciones.html

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.

Además de la información descriptiva del proceso, el informe 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)..... 179

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS..... 180

ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION..... 181

ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN 182

ANEXO 3 FORMULARIO CAF 2020..... 183

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 la 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 FORMULARIO CAF 2020

FORMULARIO AUTOEVALUACION CAF 2020

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Subcriterio 1.1

Dirigir la organización, desarrollando su misión, visión y valores.

Subcriterio 1.2

Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua.

Subcriterio 1.3

Inspirar, motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Subcriterio 1.4

Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

En un sistema democrático representativo, los políticos electos definen sus estrategias y las metas que quieren alcanzar en las distintas áreas políticas. Los líderes de las organizaciones del sector público ayudan a los políticos a formular las políticas públicas asesorándoles en base a su experiencia en el campo. Son, por lo tanto, responsables de la implantación y desarrollo de las políticas públicas. El CAF distingue los roles de los líderes políticos de los de los líderes/ directores de las organizaciones públicas, poniendo de relieve la importancia de una buena colaboración entre ambos actores para poder lograr los resultados de las políticas públicas.

El Criterio 1 se centra en el comportamiento de las personas que están a cargo de la organización: el liderazgo. Su trabajo es complejo. Como buenos líderes, tienen que generar claridad y unidad alrededor del objetivo/ propósito de la organización. Como directores, generan el entorno dentro del cual la organización y las personas pueden destacar y aseguran el funcionamiento adecuado del mecanismo de dirección. Como facilitadores, respaldan a las personas de su organización y aseguran relaciones eficaces con todos los grupos de interés, en particular con la jerarquía política.

Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente:

1 .1	**Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores**
	Los líderes o directivos aseguran 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. Los líderes deben asegurar la agilidad de la organización, y permanecer atentos a los retos y oportunidades que plantea la digitalización.
1 .1	**Ejemplos**
	a. Establecer una dirección clara para la organización desarrollando la misión, la visión y los valores, involucrando a los grupos de interés relevantes y a los empleados b. Garantizar que los principios y valores del sector público europeo, como la integridad, la transparencia, la innovación, la responsabilidad social y la inclusión, la sostenibilidad, la diversidad y las cuestiones de género, tienen un papel predominante en las estrategias y actividades de la organización. c. Asegurar que la misión, la visión y los valores estén en consonancia con las estrategias locales, autonómicas, nacionales, internacionales y supranacionales, teniendo en cuenta la digitalización, las reformas del sector público y las agendas europeas comunes (por ejemplo, los ODS, EU2020, la mejora regulatoria). d. Garantizar la más amplia comunicación sobre la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos y operativos a todos los empleados de la organización y a otros grupos de interés. e. Garantizar la agilidad de la organización , revisando periódicamente la misión, la visión, los valores y las estrategias, de forma que se reflejen los cambios en el entorno externo (por ejemplo, la digitalización, el cambio climático, las reformas del sector público, la evolución demográfica, el impacto de las tecnologías inteligentes y las redes sociales, la protección de datos, los cambios políticos y económicos, las divisiones sociales, las necesidades y expectativas específicas de los clientes). f. Preparar a la organización para los retos y oportunidades de la transformación digital (por ejemplo, estrategia de digitalización, formación, directrices para la protección de datos, nombramiento de un responsable de protección de datos). [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .2	**Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua**
	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 y el comportamiento ético.
1 .2	**Ejemplos**
	a. Definir las estructuras de gestión adecuadas, los procesos, las funciones, responsabilidades y capacidades, que garanticen la agilidad de la organización. b. Dirigir la mejora del sistema de gestión y el rendimiento de la organización de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés y las necesidades específicas de los clientes. c. Definir el sistema de gestión de la información con la aportación del sistema de control interno y gestión de riesgos. d. Fijar objetivos y utilizar un conjunto equilibrado de resultados para medir y evaluar el rendimiento y el impacto de la organización, dando prioridad a las necesidades específicas de los clientes y los ciudadanos. e. Asegurar una buena comunicación interna y externa en toda la organización y utilizar nuevos medios de comunicación, incluidas las redes sociales. f. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga la corrupción y los comportamientos poco éticos, pero que también apoye a los empleados proporcionando directrices de cumplimiento. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .3	**Inspirar, motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia**
	Los líderes inspiran, motivan y apoyan a los empleados a través de su comportamiento personal y su gestión de los recursos humanos. Actuando como modelos de conducta, los líderes plasman los objetivos y los valores establecidos, animando a los empleados a actuar de la misma manera. Los líderes ayudan a los empleados a alcanzar sus objetivos desempeñando sus funciones. Un estilo de liderazgo transparente basado en la retroalimentación mutua, la confianza y la comunicación abierta motiva a las personas a contribuir al éxito de la organización. Además de estas cuestiones de comportamiento personal, también es posible encontrar factores esenciales de apoyo y motivación de los empleados en el sistema de liderazgo y gestión de la organización. La delegación de competencias y responsabilidades, incluida la rendición de cuentas, es el principio de gestión más importante para motivar a las personas. La igualdad de oportunidades para el desarrollo personal y el aprendizaje, así como los sistemas de reconocimiento y recompensa son también factores de motivación.
1 .3	**Ejemplos**
	a. Inspirar a través de una cultura de liderazgo impulsada por la innovación y basada en la confianza mutua y la participación. b. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente de acuerdo con los objetivos y valores establecidos (por ejemplo, integridad, propósito, respeto, participación, innovación, empoderamiento, precisión, rendición de cuentas, agilidad). c. Promover una cultura de confianza mutua entre los líderes y los empleados con medidas proactivas para combatir cualquier tipo de discriminación, fomentando la igualdad de oportunidades y atendiendo a las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados. d. Informar y consultar regularmente a los empleados sobre cuestiones clave relacionadas con la organización. e. Empoderar y ayudar a los empleados proporcionándoles valoraciones oportunas para mejorar su desempeño. f. Promover una cultura de aprendizaje, estimular a los empleados a desarrollar sus competencias y a adaptarse a las nuevas exigencias (preparándolos para lo inesperado y aprendiendo rápidamente). [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .4	**Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés**
	Los líderes son responsables de gestionar las relaciones con todos los grupos de interés relevantes, que tengan un interés en la organización o sus actividades. Por consiguiente, los directivos públicos dirigen el diálogo con las autoridades políticas otros grupos de interés. En el sector público, los líderes son los intermediarios entre la organización y las autoridades políticas. Este subcriterio describe una de las principales diferencias entre el sector público y las organizaciones privadas. Las organizaciones del sector público tienen que centrarse en las relaciones con las autoridades públicas desde diferentes perspectivas. Por un lado, algunos políticos pueden desempeñar una función directiva, ya que, junto con los líderes de las organizaciones del sector público, formulan objetivos. De esta manera, las organizaciones del sector público actúan como cuerpos gestionados por las autoridades políticas. Por otra parte, las autoridades políticas pueden ser en sí mismas otro grupo de interés con el que hay que tratar.
1 .4	**Ejemplos**
	a. Analizar y supervisar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluidas las autoridades públicas relevantes. b. Ayudar a las autoridades políticas competentes a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. c. Alinear el desempeño de la organización conforme a las políticas públicas y las decisiones políticas. d. Mantener relaciones dinámicas con las autoridades políticas del poder legislativo o del ejecutivo. e. Gestionar las alianzas con los principales grupos de interés (ciudadanos, organizaciones no gubernamentales, colegios y asociaciones profesionales, representantes de la industria, otras autoridades públicas, etc.). f. Promover el reconocimiento público, la reputación de la organización, y desarrollar un concepto de marketing centrado en las necesidades de los grupos de interés. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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*

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Subcriterio 2.1

Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno, así como la información relevante para la gestión.

Subcriterio 2.2

Elaborar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Subcriterio 2.3

Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación.

Subcriterio 2.4

Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la organización.

Implementar la misión y la visión de una organización pública requiere una estrategia clara. Para establecer objetivos estratégicos es necesario identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, tomar decisiones, y fijar prioridades basadas en las políticas públicas y sus objetivosy las necesidades de los demás grupos de interés, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

La estrategia define los “outputs” (productos y servicios) y los ”outcomes” (resultados) que se quierenobtener y la forma en que se desea medir los progresos, teniendo en cuenta al mismo tiempo los factores críticos de éxito relevantes.

Para poder ser ejecutada con éxito, la estrategia debe traducirse en planes, programas, objetivos operativos y metas cuantificables. La supervisión y la dirección deben formar parte de la planificación, así como atender a la necesidad de modernización e innovación, lo que ayuda a la organización a mejorar su funcionamiento. La monitorización de la implementación de la estrategia y la planificación debe considerarse crucial para la organización, de manera que permitierasu actualización y adaptación siempre que fuera necesario.

Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente:

2 .1	**Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno y la información relevante para la gestión**
	El ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, controlar, Actuar) desempeña un papel importante en el desarrollo y la implementación de la estrategia, así como en la planificación de una organización pública. La definición de la estrategia comienza con la recopilación de información fidedigna sobre las necesidades actuales y futuras de todos los grupos de interés relevantes, teniendo en cuenta su rendimiento y las posibilidades de la organización en el entorno, incluyendo las reformas del sector público en el nivel nacional, y europeo. La fijación de objetivos y la identificación de las condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos —basados en un correcto análisis y gestión de los riesgos — resultan esenciales para garantizar una aplicación y un seguimiento eficaz Esta información es indispensable para respaldar el proceso de planificación estratégica y operativa. También resulta fundamental para dirigir las mejoras en el rendimiento de la organización. Según el método PDCA, se deben realizar revisiones periódicas, incluyendo a los grupos de interés, para monitorizar sus necesidades cambiantes y su satisfacción. La calidad de esta información y el análisis sistemático de las respuestas de los grupos de interés, es un requisito previo para que los resultados deseados sean también de calidad.
2 .1	**Ejemplos**
	a. Observar y analizar regularmente el entorno externo, incluidos los cambios legales, políticos, demográficos y la digitalización, así como factores globales, como el cambio climático, como aportaciones para la estrategia y la planificación. b. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y analizar la información sobre sus necesidades y expectativas presentes y futuras y su satisfacción. . c. c. Analizar las reformas del sector público, a nivel nacional, y europeo, para definir y revisar estrategias eficaces. d. d. Analizar el rendimiento y la capacidad de la organización, centrándose en las fortalezas y las debilidades internas, en las oportunidades y las amenazas y los riesgos. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .2	**Desarrollar, la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.**
	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, incluida la información de gestión disponible, así como la información sobre la evolución del entorno. Las prioridades estratégicas y las decisiones tomadas por la alta dirección deben garantizar unos objetivos claros en cuanto a los productos y resultados, así como los recursos para lograrlos. La responsabilidad social de las organizaciones del sector público debe reflejarse en su estrategia. La planificación debe ser abordada con un enfoque concienzudo y metódico, para guiar al conjunto de la organización hacia el logro delos objetivos estratégicos. Los indicadores y los sistemas de seguimiento de los resultados que serán utilizados en la fase de ejecución posterior deben definirse durante la fase de planificación. Es el trabajo desarrollado durante la elaboración de las estrategias y los planes de acción lo que permite crear un marco de medición de resultados que se evaluarán en los criterios de ciudadanos/clientes (criterio 6), personas (criterio 7), responsabilidad social (criterio 8) y resultados clave (criterio 9).
2 .2	**Ejemplos**
	a. Establecer la estrategia, definiendo los objetivos y prioridades a largo y corto plazo, en consonancia con la visión y las estrategias nacionales, y europeas. b. Involucrar a los grupos de interés y utilizar la información sobre sus necesidades y expectativas para la elaboración de la estrategia y la planificación. c. Integrar los aspectos de sostenibilidad, responsabilidad social, diversidad y las cuestiones de igualdad de género en las estrategias y planes de la organización. d. Elaborar planes definiendo las prioridades, los objetivos y los “outputs” (los productos y servicios que se van a proporcionar), y los “outcomes” (resultados que se van a conseguir), en consonancia con la misión y con la reforma del sector público. e. Asegurar la disponibilidad de recursos para una implantación eficaz de la planificación estratégica. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .3	**Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación**
	La capacidad de la organización para desplegar su estrategia depende de la calidad de los planes y programas que detallan los objetivos y resultados que se esperan de cada nivel de la organización, como de sus empleados. Así pues, los grupos de interés relevantes y los empleados de los distintos niveles deberían estar bien informados de los objetivos y metas que les atañen para garantizar una implementación eficaz y uniforme de la estrategia. La organización tiene que implementar la estrategia en todos los niveles de la organización. La dirección debe asegurarse de que se establezca una gestión de procesos, proyectos y programas adecuada, y de que se pongan en marcha las estructuras organizativas pertinentes para garantizar una implementación eficaz cumpliendo los tiempos establecidos. La supervisión sistemática de la implementación de la estrategia y de la planificación es crucial para las organizaciones. , así como el ajustar las prácticas y los procesos cuando sea necesario, o actualizarlos si se fuera preciso. La estrategia y la planificación deben comunicarse a todos los grupos de interés relevantes
2 .3	**Ejemplos**
	a. Traducir la estrategia de la organización en sus correspondientes planes, tareas y objetivos para las unidades y las personas de la organización. b. Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad organizativa con indicadores para los resultados esperados. c. Comunicar internamente y a los grupos de interés relevantes , las estrategias, los planes de actuación y los resultados deseados de la organización d. Supervisar y evaluar periódicamente el rendimiento de la organización en todos los niveles (departamentos, funciones, organigrama) para controlar la eficiencia, la eficacia y el nivel de implementación de la estrategia. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .4	**Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la organización**
	Un sector público eficaz debe garantizar la agilidad y la resiliencia para poder innovar y cambiar las prácticas, a fin de hacer frente a las nuevas expectativas de los ciudadanos/clientes, mejorar la calidad del servicio y reducir los costes. La innovación se puede producir de varias formas: ▪ mediante la implementación de métodos y procesos innovadores en el suministro de productos o servicios; ▪ con nuevos métodos de gestión de los programas de trabajo; ▪ introduciendo productos o servicios innovadores que tengan un mayor valor añadido para los ciudadanos y clientes. La fase de diseño es crucial: para las decisiones posteriores, para la prestación operativa de los servicios y para la evaluación de las propias innovaciones. Por lo tanto, una de las principales responsabilidades de la dirección es crear y comunicar una actitud abierta y de apoyo a las sugerencias de mejora, cualquiera que sea su procedencia.
2 .4	**Ejemplos**
	a. Identificar las necesidades y los motores de la innovación, teniendo en cuenta las oportunidades y la presión de la transformación digital. b. Comunicar la política de innovación y los resultados a todos los grupos de interés relevantes c. Construir una cultura impulsada por la innovación y crear un ámbito y un espacio para el desarrollo interorganizativo. d. Gestionar el cambio de manera eficaz e informar e involucrar a los empleados y a los grupos de interés en una etapa temprana. e. Poner en práctica sistemas para generar ideas creativas y fomentar propuestas innovadoras de los empleados y los grupos de interés en todos los niveles, respaldando la exploración y la experimentación.. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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*

CRITERIO 3: PERSONAS

Subcriterio 3.1

Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización

Subcriterio 3.2

Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas

Subcriterio 3.3

Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar

Las personas son el activo más importante de la organización. La gestión eficaz de los recursos humanos permite a la organización cumplir sus objetivos estratégicos y aprovechar los puntos fuertes y la capacidad de las personas. La gestión exitosa de los recursos humanos promueve el compromiso, la motivación, el desarrollo y la retención del talento. La organización tiene que gestionar las competencias y el pleno potencial de sus empleados a nivel individual para asegurar la agilidad organizativa.

Mejorar el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la planificación estratégica de la plantilla es fundamental, ya que las personas son la mayor inversión de la organización.

El respeto y la equidad, el diálogo abierto, el empoderamiento, la neutralidad política, la recompensa y el reconocimiento, la atención y brindar un entorno seguro y saludable son fundamentales para obtener el compromiso y la participación de las personas en el camino hacia la excelencia de la organización.

Es importante darse cuenta de que solo las personas satisfechas pueden hacer que la organización logre ciudadanos/clientes satisfechos.

Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente:

3 .1	**Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización**
	Un enfoque integral de la gestión de las personas, la cultura del lugar de trabajo y el entorno son una parte fundamental de la planificación estratégica de una organización. La gestión eficaz de los recursos humanos permite a las personas contribuir de manera eficaz y productiva a la misión general, a la visión y a la consecución de los objetivos de la organización. Este subcriterio evalúa si la organización alinea sus objetivos estratégicos consus recursos humanos para que sean identificados, desarrollados, implementados y mejorados de forma transparente, y se tengan en cuenta para lograr el mayor éxito. Asimismo, cuestiona cómo la organización logra atraer y retener a personas capaces de ofrecer servicios y productos que reflejen las necesidades y expectativas de los ciudadanos/clientes. Implica un análisis periódico de las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, así como la elaboración y aplicación de una política de gestión de los recursos humanos con criterios objetivos en materia deselección, , desarrollo profesional, promoción, , remuneración, recompensas, méritos y asignación de funciones directivas.
3 .1	**Ejemplos**
	a. Analizar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización. b. Elaborar y aplicar una política de RR. HH. transparente basada en criterios objetivos de contratación, promoción, remuneración, desarrollo, delegación, responsabilidades, recompensas y asignación de funciones de gestión, de acuerdo con los principios de RR. HH. de la organización. c. Aplicar los principios de equidad, neutralidad política, méritos, igualdad de oportunidades, diversidad, responsabilidad social y conciliación entre la vida profesional y personal en la política de RR. HH., y examinar la necesidad de promover las carreras de las mujeres y elaborar planes en consecuencia. d. Garantizar que se dispone de las competencias y capacidades necesarias para lograr la misión, la visión y los valores de la organización, centrándose especialmente en las aptitudes sociales, en desarrollar mentalidades ágilesy en las competencias digitales y de innovación. e. Apoyar una cultura del desempeñodefiniendo objetivos de rendimiento con participación de las personas, evaluando el desempeño sistemáticamente, y ., manteniendo diálogos sobre su rendimiento con las personas. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .2	**Desarrollar y gestionar las capacidades de las 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	**Ejemplos**
	a. Implementar una estrategia/plan de desarrollo de los recursos humanos basada en la identificación de las competencias, las aptitudes y las necesidades de rendimiento, actuales y futuras de las personas. b. Atraer y desarrollar los talentos necesarios para lograr la misión, la visión y los objetivos. c. Permitir formas nuevas e innovadoras de aprendizaje para desarrollar competencias (pensamiento creativo, trabajo en equipo, laboratorios, experimentos, formación a distancia, formación en el puesto de trabajo). d. Establecer planes de desarrollo de competencias individuales que incluyan aptitudes personales (por ejemplo, la mentalidad abierta a la innovación) como parte de la entrevista de evaluación del desempeño periódica (entrevista sobre el desarrollo de los empleados), que cree un espacio de retroalimentación mutua y de adecuación de las expectativas. e. Crear programas y cursos específicos para el desarrollo del liderazgo, que incluyan herramientas de gestión pública. f. Guiar a los empleados nuevos mediante sesiones de orientación, coaching y asesoramiento individual. g. Desarrollar y promover métodos de formación modernos (por ejemplo, enfoque multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación a distancia, uso de redes sociales). h. Evaluar el efecto de los programas de formación y desarrollo en los objetivos de la organización y transferir los contenidos a los compañeros. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]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 .3	**Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar**
	La participación de las personas genera un entorno en el que estas tienen un impacto en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. La dirección y los empleados cooperan activamente en el desarrollo de la organización, rompiendo los silos organizativos mediante la creación de un diálogo, dando espacio a la creatividad, la innovación y las sugerencias para mejorar el rendimiento. Las personas tienen que recibir apoyo 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 evaluaciones a los líderes es importante para obtener más información sobre el ambiente de trabajo y poder utilizar los resultados para introducir mejoras.
3 .3	**Ejemplos**
	En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para: a. Promover una cultura de comunicación y diálogo abiertos, y fomentar el trabajo en equipo. b. Involucrar a los empleados y sus representantes (por ejemplo, los sindicatos) en la elaboración de planes, estrategias y objetivos, en el diseño de procesos, y en la identificación e implementación de actividades de mejora e innovación. c. Desarrollar sistemas para recoger ideas y sugerencias de los empleados. d. Realizar regularmente encuestas al personal, publicar e informar sobre los resultados, su análisis y las acciones de mejora resultantes. e. Asegurar unas buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, teniendo en cuenta todos los requisitos de salud y seguridad. f. Asegurar que existan unas condiciones favorables para lograr la conciliación entre la vida profesional y personal de los empleados (por ejemplo, posibilidad de adaptar los horarios de trabajo, trabajo a tiempo parcial, bajas de maternidad o paternidad). g. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados socialmente desfavorecidos y de las personas con discapacidad. h. Proporcionar planes y métodos adaptados para recompensar a las personas de manera no económica (por ejemplo, planificando y revisando los beneficios de las personas y apoyando actividades sociales, culturales y deportivas centradas en la salud y el bienestar de las personas). [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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*
	•

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Subcriterio 4.1

Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Subcriterio 4.2

Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil

Subcriterio 4.3

Gestionar las finanzas

Subcriterio 4.4

Gestionar la información y el conocimiento

Subcriterio 4.5

Gestionar la tecnología

Subcriterio 4.6

Gestionar las instalaciones

Las organizaciones del sector público necesitan recursos de diferente tipo para apoyar la implementación de la estrategia y la planificación, así como el funcionamiento eficaz de sus procesos. Los recursos pueden ser de naturaleza material o inmaterial y deben ser gestionados con cuidado.

Los aliados (socios/colaboradores) de diferentes tipos, por ejemplo, otras organizaciones públicas, ONG, organizaciones educativas, proveedores privados de servicios, aportan conocimientos y la experiencia necesariaa la organización y estimulan su enfoque externo.

La colaboración con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil es un tipo de alianza cada vez más relevante para las organizaciones del sector público. Las organizaciones públicas son consideradas cada vez más como parte de una red de organizaciones que trabajan conjuntamente para obtener resultados específicos para los ciudadanos (por ejemplo, en el ámbito de la seguridad o la salud).

Además de las alianzas, las organizaciones necesitan gestionar los recursos disponibles —como las finanzas, los conocimientos, la tecnología, las instalaciones— para asegurar su funcionamiento eficaz.

La gestión eficiente, innovadora y transparente de los recursos es esencial para que las organizaciones públicas garanticen la rendición de cuentas ante los diferentes grupos de interés sobre el uso legítimo de los recursos disponibles.

Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente.

4 .1	**Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes**
	En una sociedad como la nuestra, en constante cambio y de complejidad creciente, las organizaciones públicas deben gestionar las relaciones con otras organizaciones para lograr sus objetivos estratégicos. Estas alianzas pueden ser con colaboradores privados, no gubernamentales y/o públicos. Las organizaciones deben, por lo tanto, definir quiénes son sus socios clave y desarrollar acuerdos con ellos. Para lograr el éxito de las políticas públicas en cadena, , resulta crucial la colaboración entre los diferentes niveles institucionales.
4 .1	**Ejemplos**
	a. Identificar los aliados clave (por ejemplo,, proveedores,suministradores, ,, co-productores, proveedor de productos complementarios/sustitutivos, propietarios, fundadores, etc..) de los sectores público y privado y de la sociedad civil para establecer relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo y la apertura. b. Gestionar los convenios de colaboración teniendo en cuenta el potencial de los diferentes socios para lograr un beneficio mutuo y apoyarse mutuamente con la experiencia, los recursos y los conocimientos. c. Definir el papel y las responsabilidades de cada aliado, incluidos los controles, las evaluaciones y las revisiones; controlar sistemáticamente los resultados y los efectos de las alianzas. d. Asegurar los principios y valores de la organización seleccionando proveedores con un perfil socialmente responsable en el contexto de la contratación pública. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .2	**Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil**
	La participación de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil se considera cada vez más como un motor necesario para mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones públicas, y debe apoyarse. La información recibida en forma de quejas, ideas y sugerencias se considera una aportación importante para mejorar los servicios y productos. Las alianzas con organizaciones de la sociedad civil son relevantes en todo el ciclo de las políticas públicas: así pues, se trata de una actuación conjunta de co-diseño, co-decisión, co-producción y co-evaluación. Como co-decisores, los ciudadanos son partícipes de las decisiones que les afectan. Como co-diseñadores, influyen en la prestación de servicios en respuesta a sus necesidades y expectativas. Como co-productores, participan en el proceso de producción y/o prestación de los servicios. Como co-evaluadores, enjuician la calidad de los servicios recibidos y de las políticas públicas..
4 .2	**Ejemplos**
	a. Asegurar la transparencia mediante una política de información proactiva, proporcionando también datos abiertos de la organización. b. Fomentar activamente la participación y la colaboración de los ciudadanos: - En el co-diseño y la co-decisión: a través de grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión (como el análisis de la demanda, la evaluación de la satisfacción) y los ciclos de calidad; - En la co-producción: asunción de funciones en la prestación de servicios; -En laco-evaluación: análisis ex post de los servicios y políticas públicas que incluya los juicios de valor de los propios usuarios y de la ciudadanía. c. Recoger activamente ideas, sugerencias y quejas de los ciudadanos/clientes, recopilándolas por los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos focales, cuestionarios, buzones de quejas, encuestas de satisfacción). [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .3	**Gestionar las finanzas**
	La preparación cuidadosa de los presupuestos es el primer paso para una gestión financiera eficiente, sostenible y responsable, que integre objetivos financieros y no financieros. Se necesitan sistemas de contabilidad detallada y decontrol interno para monitorizar continuamente la eficacia de las decisiones financieras a la hora de lograr los objetivos definidos. La necesidad de generar recursos financieros adicionales cobra cada vez más importancia, a pesar de que la libertad de asignar o reasignar los fondos suele ser limitada
4 .3	**Ejemplos**
	a. Asegurar la resiliencia financiera mediante la planificación presupuestaria a largo plazo, el análisis de riesgos de las decisiones financieras y un presupuesto equilibrado. b. Elaborar los presupuestos teniendo en cuenta datos del rendimiento (integrar los datos sobre resultados en los documentos presupuestarios). c. Utilizar sistemas eficaces de contabilidad y control de los costes financieros y de evaluación (por ejemplo, fiscalización y revisión del gasto). d. Monitorizar el impacto del presupuesto en en la diversidad y la igualdad de género. e. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras y equilibrarlas con un control centralizado. f. Asegurar la transparencia presupuestaria y financiera y publicar la información presupuestaria de manera comprensible. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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**
	La principal fortaleza de una organización reside en sus conocimientos, habilidades y competencias. Un objetivo fundamental de cualquier organización es proporcionar a las personas la información adecuada en el momento adecuado y capacitarlas para utilizar los conocimientos adquiridos. Esto incluye una cultura organizativa abierta y comunicativa, basada en el aprendizaje, en la cual compartir y retener el conocimiento son factores clave. Las organizaciones públicas de éxito definen marcos para gestionar el conocimiento, utilizando el poder de la digitalización para adquirirlo y ponerlo a disposición de todos los empleados y grupos de interés.
4 .4	**Gestionar la información y el conocimiento**
	a. Crear una organización centrada en el aprendizaje, que proporcione sistemas y procesos para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento, salvaguardando así la resiliencia y la flexibilidad de la organización. b. Aprovechar la oportunidad de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales. c. Establecer redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y para obtener aportaciones creativas. d. Supervisar la información y el conocimiento de la organización, asegurando su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. e. Desarrollar canales internos para asegurar que todos los empleados tengan acceso a la información y los conocimientos pertinentes. f. Promover la transferencia de conocimientos entre las personas de la organización. g. Asegurar el acceso a la información y a los datos abiertos relevantes y elintercambio con todos los grupos de interés externos de una manera sencilla, teniendo en cuenta aquellos susnecesidades específicas h. Asegurar que el conocimiento clave (explícito e implícito) de los empleados que dejan la organización, se mantiene dentro de la misma. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .5	**Gestionar las tecnologías**
	Las políticas de uso de las tecnologías de la información (TIC) otras políticas tecnológicas de la organización deben ser gestionadas de modo que respalden los objetivos estratégicos y operativos de la organización de manera sostenible. Es fundamental disponer de una visión clara, seguida de una estrategia viable sobre dónde y cómo utilizar las TIC, y para qué procesos y servicios. Es necesario integrar las necesidades, capacidades, expectativas y sugerencias de los clientes, ciudadanos y empleados en la estrategia de la organización, para lograr los mejores resultados. Además, debe garantizarse un equilibrio entre el suministro de datos abiertos y la protección de datos.
4 .5	**Ejemplos**
	a. Diseñar la gestión de la tecnología de conformidad con los objetivos estratégicos y operativos, y revisar sistemáticamente su efecto, rentabilidad e impacto. b. Identificar y utilizar nuevas tecnologías (big data, automatización, robótica, Inteligencia Artificial, análisis de datos, etc.) relevantes para la organización. Implantar datos abiertos y aplicaciones de código abierto cuando resulte adecuado. c. Utilizar la tecnología para apoyar la creatividad, la innovación, la colaboración (mediante servicios o herramientas en la nube) y la participación. d. Definir cómo las TIC pueden mejorar los servicios internos y externos y proporcionar servicios en línea de manera inteligente para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés. e. Tomar medidas para proporcionar una protección de datos y una ciberseguridad efectivas, aplicando el Reglamento General de Protección de Datos. f. Tener en cuenta el impacto socioeconómico y medioambiental de las TIC, por ejemplo, la gestión de los residuos de los cartuchos, y la brecha digital. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .6	**Gestionar las instalaciones**
	Las organizaciones públicas tienen que evaluar periódicamente el estado de las infraestructuras que tienen a su disposición. Es necesario gestionar las infraestructuras disponibles de manera eficiente, rentable y sostenible, de modo que satisfagan las necesidades de los clientes y proporcionen las condiciones de trabajo adecuadas del personal. Unas condiciones de trabajo seguras y saludables son un requisito importante para el buen desempeño de la organización. Igualmente relevante es el aspecto de la sostenibilidad, incluyendo políticas de gestión del ciclo de vida útil de los edificios, salas y equipamientos.
4 .6	**Ejemplos**
	a. Asegurar el suministro y mantenimiento efectivo, eficiente y sostenible de todas las instalaciones (edificios, oficinas, equipamientos, suministro de energía, medios de transporte y materiales). b. Proporcionar condiciones de trabajo e instalaciones de uso seguras y eficaces, incluido el acceso sin barreras para satisfacer las necesidades de los clientes. c. Aplicar políticas de ciclo de vida útil dentro de un sistema integrado de gestión de instalaciones (edificios, equipo técnico, etc.), que incluya su reutilización, reciclaje o eliminación en condiciones de seguridad. d. Asegurar que las instalaciones de la organización proporcionen un valor público añadido, (poniéndolas a disposición de la comunidad local, por ejemplo). [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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*

CRITERIO 5: PROCESOS

Subcriterio 5.1

Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor del servicio prestado a ciudadanos y clientes

Subcriterio 5.2

Ofrecer productos y prestar servicios orientados a los clientes, los ciudadanos, los grupos de interés y la sociedad en general

Subcriterio 5.3

Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Existen muchos procesos en una organización, siendo cada proceso un conjunto organizado de actividades interrelacionadas que transforman los recursos o inputs de manera eficiente en servicios (productos-outputs-) y en impacto en la sociedad (resultados-outcomes-). Se pueden distinguir tres tipos de procesos que hacen que una organización funcione eficazmente, dependiendo de su calidad y de la calidad de su interactividad:

- procesos nucleares , son los procesos operativos que permiten lograr la misión y la estrategia de la institución y que, por lo tanto, son fundamentales para ofrecer productos o prestar servicios;
- procesos de gestión, que hacen posible la dirección de la organización;
- procesos de apoyo, que proporcionan los recursos necesarios.

El Marco Común de Evaluación (CAF), se centra en los procesos clave, que se encuentran entre estos tres tipos de procesos, siendo los que contribuyen eficazmente al logro de la misión y de la estrategia de la organización. El Criterio 5 se ocupa en particular de los procesos nucleares de la organización, mientras que los Criterios 1 y 2 se ocupan de los procesos de gestión, y los Criterios 3 y 4 de los procesos de apoyo. En el caso de las unidades horizontales, como las unidades de apoyo estratégico, los departamentos de RR. HH. o financieros, sus actividades de gestión o de apoyo forman parte, por supuesto, de sus procesos nucleares Una organización eficaz y eficiente identifica los procesos nucleares, que lleva a cabo para poder prestar sus servicios (productos-outputs-) y generar impacto (resultados-outcomes-), teniendo en cuenta las expectativas de los ciudadanos/clientes y de otros grupos de interés, de acuerdo con su misión y estrategia. La naturaleza de estos procesos nucleares en las organizaciones de servicios públicos puede variar enormemente, desde actividades relativamente abstractas, como las de apoyo a la elaboración de políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas de prestación de servicios. Dos de los principales factores que deben impulsar el desarrollo de los procesos y la incorporación de la innovación son la necesidad de generar un valor cada vez mayor para los ciudadanos/clientes y otros grupos de interés, y de aumentar la eficiencia. La creciente participación del ciudadano/cliente alienta a las organizaciones a mejorar continuamente sus procesos, aprovechando el entorno cambiante en muchas áreas como la tecnología/digitalización, la economía dela población y el medio ambiente

Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente:

5 .1	**Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor para los ciudadanos y clientes**
	Este subcriterio examina cómo los procesos respaldan los objetivos estratégicos y operativos de la organización y cómo se identifican, diseñan, gestionan e innovan para aumentar el valor de la organización. La forma en que los directivos y las personas de la organización, así como los diferentes grupos de interés externos, participan en los procesos de diseño, gestión e innovación es muy importante para la calidad del servicio/producto que se ofrece. El diseño de procesos en torno a las necesidades de los clientes exige una organización ágil, un análisis sistemático de las necesidades de los clientes/ciudadanos y la evaluación periódica de la eficiencia y la eficacia de los procesos mediante enfoques como la metodología "*LEAN*
5 .1	**Ejemplos**
	a. Diseñar procesos "LEAN"en torno a las necesidades y expectativas del cliente para asegurar una estructura organizativa ágil. Identificar y documentar los procesos de forma continua. b. Adaptar con regularidad los procesos a las necesidades y expectativas de los empleados y los grupos de interésrelevantes. c. Diseñar y aplicar un sistema de gestión de procesos que aproveche las oportunidades que ofrecen la digitalización, la gestión de datos y los estándares abiertos. d. Asegurarse de que los procesos apoyen los objetivos estratégicos y se planifiquen y gestionen, asignando los recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas. e. Identificar a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso) y asignarles responsabilidades y competencias. f. Analizar y evaluar periódicamente los procesos, los riesgos y los factores críticos de éxito, teniendo en cuenta el entorno cambiante. g. Simplificar con regularidad los procesos, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuese necesario. h. Impulsar la innovación y la optimización de los procesos , prestando atención a las buenas prácticas nacionales e internacionales, y con la participación de los grupos de interés pertinentes. i. Revisar y mejorar los procesos para garantizar la protección de los datos personales (Reglamento General de Protección de Datos, RGPD). Puntuar con el panel de agentes facilitadores]

	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 .2	**Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes**
	Este subcriterio evalúa la forma en que las organizaciones desarrollan y ofrecen sus servicios/productos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes, implicándoles. Aprovechar la experiencia y la creatividad de los ciudadanos y la sociedad civil fomentará un sector público eficiente, eficaz e innovador, que ofrecerá servicios y productos innovadores a un coste razonable, centrados en el principio de "una sola vez". A fin de mejorar la calidad de los servicios y productos, el papel de los ciudadanos/clientes puede ser muy beneficioso en tres niveles: en el co-diseño, en la co-decisión y en la co-producción: los servicios basados en la co-producción consiguen aumentar la sostenibilidad de su calidad porque el proceso de producción se convierte en una proyecto conjunto entre administración y ciudadanía, y porque la forma de producir se vuelve más transparente, más comprensible y, por lo tanto, más legítima y satisfactoria
5 .2	**Ejemplos**
	a. Identificar y diseñar los productos y servicios de la organización y gestionar activamente su ciclo de vida completo, incluido el reciclaje y la reutilización. b. Utilizar métodos innovadores para desarrollar servicios públicos orientados al ciudadano/cliente y que respondan a una demanda. Deben estar enfocados asimismo en el principio de "una sola vez". c. Aplicar la gestión de la diversidad y la igualdad de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los colectivos. d. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el diseño y la oferta de productos y servicios, así como en la elaboración de estándares de calidad. e. Promocionar los productos y servicios de la organización y asegurar que la información ofrecida es la adecuada para ayudar a los ciudadanos y clientes. f. Promover la accesibilidad a los productos y servicios de la organización (por ejemplo, accesibilidad en línea a los servicios, horarios de apertura flexibles, documentos en diversos formatos, tanto en papel como en versión electrónica, distintos idiomas, pancartas, folletos, tablones de anuncios en Braille y noticias en formato audio). g. Utilizar las encuestas a los clientes, los procedimientos de gestión de quejas y otras formas de retroalimentación para identificar las posibilidades de optimizar los procesos, productos y servicios. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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 .3	**Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes**
	Este subcriterio evalúa cómo se coordinan los procesos dentro de la organización y con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicios. La eficacia de las organizaciones públicas suele depender en gran medida de la forma en que colaboran con las demás organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, incluso de otros niveles administrativos, con las que forman alianzas en una cadena de prestación de servicios, orientada a un resultado común. Los procesos interfuncionales, entre unidades con distintas competencias, son habituales en la Administración Pública. Es fundamental integrar con éxito la gestión delos mismo, ya que la eficacia y la eficiencia de los procesos depende en gran medida de que se pase de una cultura de "silos" a un enfoque colaborativo e integrador de los procesos con el fin de añadir valor para los ciudadanos/clientes
5 .3	**Ejemplos**
	a. Crear una cultura de trabajo interadministrativo en la gestión de procesos, abandonando la mentalidad de “silos”. b. Definir las cadenas de prestación de servicios de la organización y sus principales aliados. c. Fijar criterios comunes, facilitar el intercambio de datos y los servicios compartidos, para coordinar los procesos de la misma cadena de suministro en toda la organización, así como con los principales aliados de los sectores privado, del tercer sector y de otros entes públicos. d. Involucrar a los empleados, clientes y grupos de interés en el diseño transfronterizo y la colaboración interadministrativa. e. Utilizar alianzas en diferentes niveles administrativos (local, regional, autonomíco, estatal y con las empresas públicas), para permitir la prestación coordinada de servicios. f. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos interorganizacionales (por ejemplo, desarrollo de servicios compartidos y de procesos comunes entre distintas unidades). [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

	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*
	•

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES

Subcriterio 6.1

Mediciones de percepción

Subcriterio 6.2

Mediciones de rendimiento

El término ciudadano/cliente refleja la compleja relación entre la administración y su público. La persona a la que se dirigen los servicios debe ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática con derechos y obligaciones (por ejemplo, contribuyente y actor de políticas públicas). La persona también debe ser considerada como cliente, no solo en el contexto de la prestación de servicios donde adopta la posición de beneficiario/usuario de los mismos, sino también en un contexto donde tiene que cumplir con sus obligaciones (pago de impuestos o multas), y donde tiene derecho a ser tratado justamente, con respeto y deferencia, sin descuidar los intereses de la organización. Como las dos perspectivas no siempre son claramente separables, esta compleja relación se describirá como una relación ciudadano/cliente. Los ciudadanos/clientes son los destinatarios o beneficiarios de la actividad, los productos o los servicios de las organizaciones del sector público. Es necesario definir a los ciudadanos/clientes, pero no necesariamente restringirlos únicamente a los usuarios principales o finales de los servicios prestados.

El Criterio 6 describe los resultados que la organización está logrando en relación con la satisfacción de sus ciudadanos/clientes con la organización y con los productos o servicios que ofrece. El CAF distingue entre resultados de percepción y de rendimiento. Es importante que las organizaciones del sector público de cualquier naturaleza midan directamente la satisfacción de sus ciudadanos/clientes (resultados de percepción). Pero además, hay que medir los resultados del rendimiento. De esta manera se recoge información adicional sobre la satisfacción de los ciudadanos/clientes, midiendo los indicadores de rendimiento. Trabajar para mejorar los resultados de los indicadores de rendimiento debe llevar a la organización a obtener una mayor satisfacción de los clientes/ ciudadanos.

Evaluación. Considerar qué ha logrado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos/clientes mediante los resultados siguientes:

6 .1	**Mediciones de percepción**
	La medición directa de la satisfacción o percepción de los ciudadanos/clientes es de gran importancia. Medir la percepción de los ciudadanos y clientes significa preguntarles directamente, y obtener información y comentarios directos sobre diferentes aspectos del desempeño de la organización. En la mayoría de los casos esto se hace mediante encuestas a clientes o ciudadanos. También se utilizan herramientas complementarias como grupos focales o paneles con usuarios. Este subcriterio evalúa si la organización realiza estas mediciones y si muestra los resultados de las mismas respecto a distintos ámbitos, como sobre la imagen de la organización, la accesibilidad, el desempeño del personal, la participación de los ciudadanos/clientes, la transparencia de la información, la calidad y las especificaciones de los productos y servicios, y la innovación, la agilidad y la capacidad de digitalización de la organización.
6 .1	**Ejemplos**
	<u>Percepción general de la organización</u> a. La imagen global de la organización y su reputación pública; b. La accesibilidad a la organización; c. La orientación al ciudadano/cliente del personal. d. La implicación y participación del ciudadano/cliente, incluida la participación electrónica; e. La transparencia, la apertura y la información proporcionada por la organización; <u>Percepción sobre los servicios y productos</u> f. La accesibilidad a los servicios físicos y digitales; g. La calidad de los productos y servicios; h. Diferenciación en la prestación de los servicios teniendo en cuenta las necesidades de los clientes; i. La capacidad de innovación de la organización; j. La agilidad de la organización; k. La digitalización en la organización; l. La integridad de la organización y la confianza general de los ciudadanos/clientes. [Puntuar utilizando el panel de resultados]

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

6.	RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES
6 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
6 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
6 .1	*Evidencias*
	•

6 .2	**Mediciones de rendimiento**
	Además de la medición directa de la percepción de los ciudadanos y clientes, la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos y clientes puede medirse mediante indicadores de gestión del rendimiento. En este caso, se utilizan los resultados cuantificables de los indicadores de gestión (por ejemplo, el tiempo de tramitación, el tiempo de espera, el número de quejas). Sobre la base de esas mediciones se pueden extraer enseñanzas sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios, la transparencia, la accesibilidad, la participación de los grupos de interés y la innovación. El CAF ofrece una visión general de ejemplos de indicadores internos que miden el rendimiento para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos
6 .2	**Ejemplos**
	Resultados relativos a la calidad de los productos y servicios a. Tiempo de espera (tiempo de gestión/tramitación de la prestación del servicio); b. Número de quejas, tiempo de tramitación de las mismas y medidas correctivas aplicadas; c. Resultados de las medidas de evaluación en relación con los errores y el cumplimiento de los compromisos de calidad; d. Grado de adhesión a los estándares de calidad publicados Resultados en cuanto a transparencia, accesibilidad e integridad e. Número de canales de información y comunicación, incluidas las redes sociales; f. Disponibilidad y exactitud de la información; g. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y los resultados de la organización; h. Alcance del suministro de datos abiertos; Resultados relativos a la participación de los grupos de interés y la innovación i. Grado de participación de los grupos de interés en el diseño y la oferta de servicios y productos, o en los procesos de toma de decisiones; j. Número de sugerencias recibidas y aplicadas; Resultados relativos al uso de la digitalización y los procedimientos de administración electrónica k. Alcance de las actividades de evaluación conjuntas con los grupos de interés, para tener en cuenta sus cambiantes necesidades y su grado de satisfacción; l. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos); m. Coste de los servicios; n. Disponibilidad de la información acerca de las responsabilidades de gestión de los diferentes servicios/departamentos.

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

6.	RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES
6 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
6 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
6 .2	*Evidencias*
	•

CRITERIO 7: RESULTADOS ORIENTADOS EN LAS PERSONAS

Subcriterio 7.1

Mediciones de percepción

Subcriterio 7.2

Mediciones de rendimiento

Los resultados en las personas son los resultados que la organización está logrando en relación con la competencia, la motivación, la satisfacción, la percepción y el desempeño de sus empleados públicos.

El criterio distingue dos tipos de resultados en las personas: por un lado, la percepción general de la organización en la que se pregunta directamente a las personas (por ejemplo, mediante cuestionarios, encuestas, grupos focales, evaluaciones, entrevistas, consultas con representantes del personal) y, por otro lado, los resultados generales en las personas utilizados por la propia organización para monitorizar y mejorar la satisfacción de las personas y los resultados de desempeño.

Los resultados en las personas son los resultados que la organización está logrando en relación con la competencia, la motivación, la satisfacción, la percepción y el desempeño de sus empleados públicos.

El criterio distingue dos tipos de resultados en las personas: por un lado, la percepción general de la organización en la que se pregunta directamente a las personas (por ejemplo, mediante cuestionarios, encuestas, grupos focales, evaluaciones, entrevistas, consultas con representantes del personal) y, por otro lado, los resultados generales en las personas utilizados por la propia organización para monitorizar y mejorar la satisfacción de las personas y los resultados de desempeño.

Evaluación. Considerar qué está haciendo la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas mediante los resultados de lo siguiente:

7 .1	**Mediciones de percepción**
	El subcriterio evalúa si las personas que trabajan en la organización la perciben como un lugar de trabajo atractivo y si están motivadas para hacer lo mejor para la organización en su trabajo diario. Es importante para todas las organizaciones del sector público el medir sistemáticamente la percepción de su personal sobre la organización, y sobre la calidad y los servicios que presta.
7 .1	**Ejemplos**
	<u>Percepción general de la organización respecto a</u> a. La imagen y el rendimiento global de la organización; b. La participación del personal de la organización en el proceso de toma de decisiones y en las actividades de mejora; c. La concienciación del personal sobre los posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad; d. Los mecanismos de recogida de información, consulta, diálogo y encuestas sistemáticas al personal; e. La responsabilidad social de la organización; f. El nivel de apertura de la organización al cambio y a la innovación; g. El impacto de la digitalización en la organización; h. La agilidad de la organización; <u>Percepción sobre la gestión y los sistemas de gestión</u> i. La capacidad del personal directivo para dirigir la organización y llevar a cabo una comunicación eficaz. j. El diseño y la gestión de los diferentes procesos de la organización; k. La división de tareas y el sistema de evaluación del desempeño de las personas; l. La gestión del conocimiento; m. Las medidas de comunicación e información internas; n. El grado y la calidad del reconocimiento con los que se premian los esfuerzos individuales y de equipo; <u>Percepción sobre las condiciones de trabajo</u> o. El ambiente de trabajo y la cultura de la organización; p. El enfoque hacia las cuestiones sociales (por ejemplo, la flexibilidad de los horarios laborales, la conciliación entre la vida profesional y personal, la protección de la salud); q. La gestión de la igualdad de oportunidades, de trato y la actitud de la organización; r. Las instalaciones de trabajo; <u>Percepción sobre la carrera y desarrollo de habilidades</u> s. Desarrollo sistemático de la carrera profesional y de las competencias necesarias. t. El acceso a la formación, la calidad de la misma y el desarrollo profesional, [Puntuar utilizando el panel de resultados]

	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 .2	**Mediciones de desempeño**
	Las mediciones del desempeño se componen de indicadores de rendimiento internos relacionados con el personal , que permiten a la organización medir los resultados obtenidos en relación con su comportamiento general, su desempeño, el desarrollo de habilidades, su motivación y su nivel de implicación en la organización. Esos resultados suelen incluir mediciones internas del comportamiento que las personas de la organización muestran en la práctica (por ejemplo, bajas por enfermedad, rotación de personal, número de quejas del personal, número de propuestas de innovación, etc.).
7 .2	**Ejemplos**
	<u>Resultados generales en las personas</u> a. Indicadores sobre la retención, la lealtad y la motivación de los empleados; b. El nivel de participación en las actividades de mejora; c. El número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) notificados; d. La frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de las actividades relacionadas con la responsabilidad social; e. Indicadores de la capacidad de las personas de la organización para responder a las necesidades de los ciudadanos/clientes; <u>Resultados relativos al desempeño y las capacidades individuales</u> f. Indicadores sobre el desempeño individual; g. Indicadores relativos a la utilización de herramientas digitales de información y comunicación; h. Indicadores relativos al desarrollo de aptitudes y a la formación; i. La frecuencia de acciones de reconocimiento en el nivel individual y de equipos . [Puntuar utilizando el panel de resultados]

	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*

CRITERIO 8: RESULTADOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Subcriterio 8.1

Mediciones de percepción

Subcriterio 8.2

Mediciones de rendimiento

La principal misión de los organismos públicos está siempre relacionada con la satisfacción de las necesidades y expectativas de categoría social. Más allá de su misión principal, una organización pública debe adoptar un comportamiento responsable para contribuir al desarrollo sostenible en sus componentes económico, social y medioambiental, en relación con las comunidades locales, regionales, nacionales e internacionales. Esto debe incluir el enfoque y contribución de la organización a la calidad de vida, la protección del medio ambiente, la preservación de los recursos globales, la igualdad de oportunidades de empleo, el comportamiento ético, la participación en las comunidades y la contribución al desarrollo local.

La principal característica de la responsabilidad social se traduce, en primer lugar, en la voluntad de la organización de integrar criterios sociales y medioambientales en sus consideraciones para la toma de decisiones (Criterio 2) y, en segundo lugar en tener la capacidad de responder del impacto que, en la sociedad y el medio ambiente, tienen sus decisiones y actividades. La responsabilidad social debe ser una parte integral de la estrategia de la organización. Los objetivos estratégicos deben ser comprobados, aplicando parámetros de responsabilidad social para evitar consecuencias no deseadas.

El rendimiento de una organización hacia la comunidad en la que opera (a nivel local, regional, nacional o internacional) y su impacto en el medio ambiente, se han convertido en un componente crítico de la medición de su rendimiento general.

Una organización que trabaja en su responsabilidad social:

1. mejorará su reputación e imagen ante los ciudadanos en general;

2. mejorará su capacidad para atraer, motivar, comprometer y retener a su capital humano;

3. mejorará sus relaciones con las empresas, otras organizaciones públicas, los medios de comunicación, los proveedores, los ciudadanos/clientes y la comunidad en la que existe.

Las mediciones abarcan tanto medidas cualitativas/cuantitativas de la percepción (8.1) como indicadores cuantitativos (8.2). Estos indicadores pueden estar relacionados con: el comportamiento ético, democrático y participativo de la organización; la sostenibilidad medioambiental; la calidad de vida; o los impactos económicos consecuencia de los comportamientos de las organizaciones.

Evaluación. Considerar qué está logrando la organización en cuanto a su responsabilidad social mediante los resultados siguientes.

8 .1	**Mediciones de percepción**
	Las mediciones de la percepción se centran en la percepción de la comunidad del comportamiento de la organización en el nivel local, regional, nacional o internacional. Esta percepción puede obtenerse a través de diferentes fuentes, como encuestas, informes, conferencias de prensa públicas, contactos con ONGs, organizaciones de la sociedad civil a través de información directa y opiniones de los grupos de interés y de las comunidades vecinales, etc. Las percepciones obtenidas dan indicación de la eficacia de las estrategias sociales y medioambientales. Deberían incluir la opinión sobre la transparencia, sobre el impacto en la calidad de vida y en la calidad democrática, la opinión sobre el comportamiento ético de las instituciones y sus servidores para apoyar a los ciudadanos y sobe los enfoques y resultados de las cuestiones medioambientales.
8 .1	**Ejemplos**
	a. El impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/clientes, más allá de la misión institucional; b. La reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local/regional/nacional/global; c. El impacto de la organización en el desarrollo económico; d. El impacto de la organización en la sostenibilidad medioambiental, incluido el cambio climático; e. El impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia, el comportamiento ético, el Estado de Derecho, la apertura y la integridad. . [Puntuar utilizando el panel de resultados]

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

8.	RESULTADOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL
8 .1	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
8 .1	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
8 .1	*Evidencias*
	•

8 .2	**Mediciones del rendimiento**
	Las mediciones de rendimiento se centran en las medidas utilizadas por la organización para monitorizar, comprender, predecir y mejorar el rendimiento en relación con su responsabilidad social. Deberían dar una indicación clara de la eficacia de los enfoques de la organización en cuestiones sociales. Pueden incluir el comportamiento ético, las iniciativas y los resultados de la prevención de riesgos para la salud, las iniciativas de intercambio de conocimientos, las iniciativas para conservar los recursos y reducir el impacto medioambiental, etc.
8 .2	**Ejemplos**
	a. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos; b. Frecuencia de la relación con las autoridades relevantes, y con los grupos y representantes de la comunidad. c. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa de los medios de comunicación; d. Apoyo brindado a los ciudadanos socialmente desfavorecidos o en riesgo de exclusión social; e. Apoyo, como proveedor de empleo, , de una política inclusiva de diversidad y de integración, así como de aceptación de las minorías étnicas y las personas desfavorecidas; f. Apoyo a proyectos de cooperación internacional al desarrollo; g. intercambio de conocimientos, información y datos con todos los grupos de interés; h. Programas de prevención de riesgos laborales, peligros para la salud de los empleados públicos y prevención de accidentes de los ciudadanos/clientes. [Puntuar utilizando el panel de resultados] .

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

8.	RESULTADOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL
8 .2	*Identificación de Puntos Fuertes*
	•
8 .2	*Identificación de Áreas de Mejora*
	•
8 .2	*Evidencias*

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

Subcriterio 9.1

Resultados externos: de los servicios u productos y del impacto (valor público**)**

Subcriterio 9.2

Resultados internos: nivel de eficiencia

Los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la organización haya determinado como logros esenciales y medibles para el éxito de la organización, a corto y largo plazo.

Representan la capacidad de las políticas y procesos para alcanzar las metas y objetivos definidos en la misión, la visión y los planes estratégicos de la institución.

Los resultados clave del rendimiento se pueden dividir en:

- Resultados externos: resultados de productos y servicios, e impactos, en relación con los objetivos de la organización, vinculados con la misión y la visión (Criterio 1), la estrategia y la planificación (Criterio 2), los productos y servicios (Criterio 5), y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.
- Resultados internos: nivel de eficiencia, vinculados con las personas (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4) y los procesos (criterio 5), y los resultados alcanzados en el camino de la organización hacia la excelencia.

Evaluación. Considerar los resultados que está logrando la organización, en relación con lo siguiente.

9 .1	**Resultados externos: productos y valor público**
	Los resultados externos son las medidas de la eficacia de la estrategia de la organización en cuanto a la capacidad de satisfacer las expectativas de los grupos de interés externos y de generar valor público, en consonancia con la misión, la visión y los planes de reforma del sector público en el seno de la organización. Toda organización del sector público debe evaluar en qué medida se logran sus objetivos clave, tal como se definen en el plan estratégico, : en términos de "outputs"(resultados de los servicios y productos ofrecidos a la ciudadanía) y, de "outcomes" , (resultados del impacto último de las principales actividades de la organización en los grupos de interés externos y en la sociedad en general). Todo ello con el propósito de poder mejorar su rendimiento de manera eficaz.
9 .1	**Ejemplos**
	a. Resultados en términos de "outputs" (cantidad y calidad de los servicios prestados y de los productos ofrecicos a la ciudadanía) b. Resultados en términos de "outcomes"(impacto de los servicios y productos en el público objetivo de su actividad) c. El grado de cumplimiento de los convenios/compromisos/acuerdos entre las autoridades políticas y la organización administrativa; d. Resultados de las inspecciones externas y de las auditorías de rendimiento; e. Resultados obtenidos a partir de la evaluación a y el análisis comparativo (benchmarking) en términos de productos, servicios e impactos; f. Resultados de la implementación de reformas del sector público en el marco de los planes de modernización administrativa [Puntuar utilizando el panel de resultados

	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*
	•

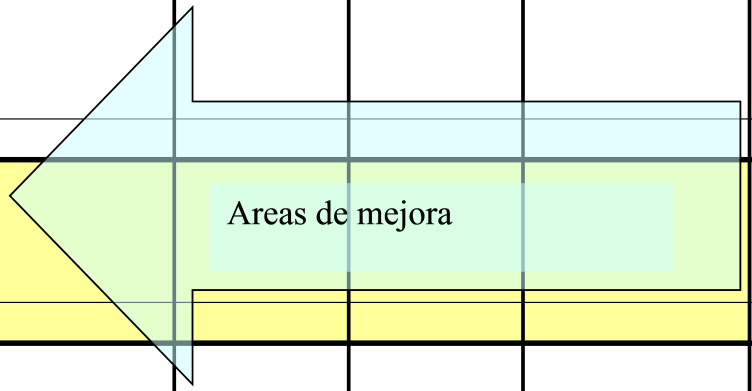
9 .2	**Resultados internos: nivel de eficiencia**
	Los resultados internos están relacionados con la eficiencia y la eficacia de los procesos internos, y con las medidas financieras para el correcto funcionamiento de la organización. Pueden incluir los resultados de la gestión de los procesos (por ejemplo, su productividad, rentabilidad o deficiencia); el rendimiento financiero (por ejemplo, empleo eficaz de los recursos financieros, o el cumplimiento presupuestario); el uso eficiente de los recursos (por ejemplo, alianzas, información, tecnología, instalaciones); y pueden tener en cuenta los resultados de las evaluaciones del rendimiento (inspecciones y auditorías externas, certificaciones, participación en concursos y premios)..
9 .2	**Ejemplos**
	a. La eficiencia de la organización a la hora de gestionar los recursos disponibles, incluidas personas, los conocimientos y las instalaciones; b. Resultados de las mejoras e innovaciones en los procesos; c. Resultados de la evaluación y el análisis comparativo (mediante benchmarking); d. Resultados de los proyectos colectivos, las cooperación interadministrativa y los convenios de colaboración; e. El impacto de la digitalización en el rendimiento de la organización; f. Resultados de las inspecciones o auditorías internas. g. Resultados de la participación en concursos, premios de calidad y obtención de certificación en sistemas de gestión de la calidad; h. Resultados de la ejecución de los presupuestos y del cumplimiento de los objetivos financieros; i. Eficiencia de costess: lograr resultados al menor coste posible. [Puntuar utilizando el panel de resultados].

	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*
	•

CAF. PANEL PUNTUACIÓN AGENTES FACILITADORES

Fase	Escala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Total
	Evidencia	Sin evidencias o solo algunas ideas.	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas.	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes.	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas.	Evidencias muy Fuertes relativas a todas las áreas.	Evidencias excelentes, comparadas con otras organizaciones relativas a todas las áreas.	
Planificar	**La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la organización, de forma sistemática.**							
	Puntuación							
Desarrollar	**El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidad definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.**							
	Puntuación							
Controlar	**Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.**							
	Puntuación							
Actuar	**Se realizan acciones correctoras y de mejora a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.**							
	Puntuación							



CAF. PANEL PUNTUACIÓN RESULTADOS

Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tendencias	**No hay mediciones**	Tendencias negativas	Tendencias estacionales o progreso modesto	Progreso sostenido	Progreso sustancial	**Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes**
Puntuación						
Objetivos	No hay información o ésta es anecdótica	Los resultados no alcanzan los objetivos	Se alcanzan pocos objetivos	Se alcanzan algunos objetivos relevantes	Se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	Se alcanzan todos los objetivos.
Puntuación						

Anexo 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.

Además de la información descriptiva del proceso, el informe 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)..... 251

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS..... 252

ANEXO 2.1 DATOS CLAVE RELATIVOS AL PROCESO DE AUTOEVALUACION..... 253

ANEXO 2.2 COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN..... 254

ANEXO 3 PUNTUACION OBTENIDA EN AUTOEVALUACIÓN..... 255

ANEXO 4 CUESTIONARIO EVAM..... 256

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[7]	

[7] Indicar nº efectivos por grupo profesional

ANEXO 1.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS[8]

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

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

[8] 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 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 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 4 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 y los valores de Integridad 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 y los valores 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 da participación a los clientes/ciudadanos/usuarios en el diseño y desarrollo de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: plataformas, redes sociales, análisis de la demanda; análisis de las 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. Existen mecanismos de transparencia 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 general de recursos humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización. Los procesos selectivos y de provisión se realizan escrupulosamente de acuerdo con los principios de igualdad, mérito y capacidad.		

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 los valores de integridad y 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. Los proveedores y aliados estratégicos de la organización están identificados en función de la política y la estrategia. La contratación pública se realiza con criterios de transparencia, medioambientales, sociales y con mecanismos anticorrupción.		

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 ha desarrollado e implantado un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales que incorpora los procedimientos precisos para hacer efectiva una adecuada política de seguridad y salud 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. Las medidas de percepción de los clientes/ciudadanos/usuarios respecto a los servicios prestados por la organización y a su imagen de ética e integridad muestran resultados buenos		

SE REALIZAN MEDICIONES: **VERIFICAR SI:** ▪ **El rendimiento es bueno y sostenido** ▪ **Los objetivos se alcanzan** ▪ **Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos**	RELEVANCIA DE LOS DATOS MEDIDOS: **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. Las medidas de percepción de las personas de la organización (como, por ejemplo, encuestas, entrevistas etc.), muestran resultados buenos.		

SE REALIZAN MEDICIONES: **VERIFICAR SI:** ▪ **El rendimiento es bueno y sostenido** ▪ **Los objetivos se alcanzan** ▪ **Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos**	RELEVANCIA DE LOS DATOS MEDIDOS: **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. Los indicadores internos en relación con el rendimiento, participación, conducta íntegra, desarrollo de las capacidades de las personas de la organización muestran resultados buenos Incluidas sanciones y expedientes disciplinarios		

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. Los indicadores de rendimiento económico-financiero de la organización muestran resultados buenos.		
2. Los indicadores de rendimiento no económico de la organización muestran resultados buenos. Incluidas auditorías, informes del Defensor del Pueblo, del Tribunal de Cuentas		

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. Documentación de apoyo para Memoria EFQM/CAF

Anexo 3.1. Especificaciones de las Memorias para solicitar la certificación del nivel de excelencia EFQM o CAF y optar al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública

1. Contenido y páginas.

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

– 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).

– 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 los dos años inmediatamente anteriores al de la Orden de convocatoria

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

Anexo 4. Documentación de apoyo para Certificación EVAM

Anexo 4.1 Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para certificación 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 Orden de convocatoria, para cualquiera de los niveles del Modelo EVAM se deberá aportar un Plan de Mejora, según el formulario incluido en el anexo 4.2 de esta guía.

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.

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 competente dentro de la Secretaría de Estado de Función Pública, 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 cumplimentarán 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 4.2).
- 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 4.2).

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.

Anexo 4.2 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**[9]
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.	▪

[9] 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.[10]	
▪ 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

[10] 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[11]

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.	

[11] Se han de consignar las 3 acciones de mejora relevantes para la organización, según los resultados de la matriz de 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 5 Documentación de apoyo para Renovación

Anexo 5.1 Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejora para Renovación

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.

Las solicitudes de renovación del nivel de excelencia obtenidas tras la entrada en vigor de la Orden TFP/967/2019, ya citada, pierdan su vigencia durante el año de la correspondiente convocatoria, podrán solicitar la renovación de la certificación que tendrá una validez de un año. 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 competente de la Secretaría de Estado de Función 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[12], y que dio lugar a la consiguiente certificación tras el proceso de evaluación externa (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 5.2).

3. Listado de Áreas de Mejora

Partiendo del proceso de evaluación, conducente a la certificación que se desea renovar, la organización debe listar TODAS las Áreas de Mejora identificadas en el informe de retorno que acompañó la certificación emitida por la Secretaría de Estado de Función Pública, 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

[12] 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.

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 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.

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 5.2).

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:

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).
- 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.

c) 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.

Anexo 5.2 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 [13]

Criterios / Ejes[14]	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	▪

[13] Las organizaciones que no dispongan de informe de retorno, por haber sido certificaciones de menos de 300 puntos EFQM/CAF o EVAM podrán vincular las acciones del Plan de Mejora a las Áreas de Mejora identificadas en el proceso de autoevaluación y en el Informe de validación

[14] 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 [15]

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

[15] 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 [16]

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.	

[16] 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[17]

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**

[17] Las organizaciones que no dispongan de informe de retorno, por haber sido certificaciones de menos de 300 puntos EFQM/CAF o EVAM podrán vincular las acciones del Plan de Mejora a las Áreas de Mejora identificadas en el proceso de autoevaluación y en el Informe de validación DGGP.

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 6 Documentación de apoyo para Premio Innovación

Anexo 6.1 Especificaciones de la Memoria al Premio a la Innovación en la Gestión Pública

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 3 de la Orden de convocatoria, 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 dicho Anexo podrán ser excluidas del proceso de evaluación si no son subsanadas de acuerdo con lo previsto en la Orden de convocatoria.

2. Configuración.

La Memoria se confeccionará en soporte electrónico. El soporte electrónico contendrá la Memoria en archivo PDF 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, se proporciona a los candidatos la documentación de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio a la Innovación, incluida como anexo 6.2 en esta guía.

Anexo 6.2 Orientaciones para elaboración de la Memoria al Premio a la Innovación en la Gestión Pública

1. INTRODUCCIÓN

El Premio a la Innovación en la Gestión Pública es convocado anualmente por el Ministerio responsable en materia de Función Pública. Corresponde la gestión del mismo a la Dirección General competente de la Secretaría de Estado de Función Pública.

La finalidad de este documento es ayudar a las organizaciones que hayan decidido presentarse al Premio a la Innovación en la Gestión Pública 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, en su correspondiente 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 recogidas en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).

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 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 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 relativos al Premio 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 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 la Orden de convocatoria correspondiente.**

Importante:

En 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 que establezca la Orden de convocatoria.

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 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.

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 con los criterios publicados en el anexo 3 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.
    1.2 Procesos internos de carácter novedoso o sustantivamente mejorado respecto de los existentes.

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. 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. 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 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 fuera 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 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 -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 7. Documentación de apoyo para Premio Ciudadanía

Anexo 7.1 Especificaciones de la Memoria Premio Ciudadanía

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 5 de la Orden de convocatoria, 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 5 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 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 competente de la Secretaría de Estado de Función Pública, proporcionará a los candidatos la documentación de apoyo para la

elaboración de la Memoria de presentación al Premio Ciudadanía XVIII edición, incluida como anexo en la “Guía del Programa de Reconocimiento”, disponible en:

https://funcionpublica.hacienda.gob.es/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento.html

Anexo 7.2 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.

e) Respuestas desde la perspectiva de los valores del Gobierno Abierto a los retos planteados por la COVID-19, incluido el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

El Premio Ciudadanía es convocado anualmente por el Ministerio responsable en materia de Función Pública. Corresponde la gestión del mismo a la Dirección General competente de la Secretaría de Estado de 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 4 y 5, relativos al Premio Ciudadanía.
- https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento/premios.htmlhttp:/www.hacienda.gob.es/es-ES/Areas Tematicas/GobernanzaPublica/Paginas/Calidad/Premios-a-la-Calidad-

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 apartados Tercero y Octavo de la convocatoria.

Importante:

En 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.

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 5). 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

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.

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.

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, 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.

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,** 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,** 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,** 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. 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,** 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**, 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.

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,** 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 8. 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 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 2020.docx

ANEXO 2.2. MODELO_PARA_INFORME_DE_AUTOEVALUACION_CAF_2020.docx

ANEXO 2.3. MODELO PARA INFORME DE AUTOEVALUACION EVAM .docx

ANEXO 4.2 MODELO_PLAN DE MEJORA_CERTIFICACION EVAM.docx

ANEXO 5.2 MODELO_PLAN DE MEJORA_RENOVACIÓN.docx