



**CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA (CONACYT)**

**PREMIO NACIONAL DE CALIDAD Y
EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**

Edición 2018

**MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTION
PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

República del Paraguay

INTRODUCCION

El **Modelo de Excelencia en la Gestión para la Administración Pública** es una adaptación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para la Administración Pública creado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (**FUNDIBEQ**).

FUNDIBEQ es una organización supranacional sin ánimo de lucro, apoyada y constituida por una serie de organizaciones privadas y públicas, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación es constituida el 18 de marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

CONVENIO DE COLABORACIÓN

Recientemente, el **CONACYT** y **FUNDIBEQ** han firmado un Convenio de Colaboración que permite, entre otros beneficios, la adopción de los Modelos de Excelencia en la Gestión creados por FUNDIBEQ y que están suficientemente utilizados y probados en el proceso anual de evaluación del Permiso Iberoamericano a la Calidad.

FUNDIBEQ promueve, desde un ámbito internacional, el Movimiento Iberoamericano de difusión de la cultura de la Excelencia en la Gestión en todas las organizaciones de Iberoamérica, tomando como referencia el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Para ello:

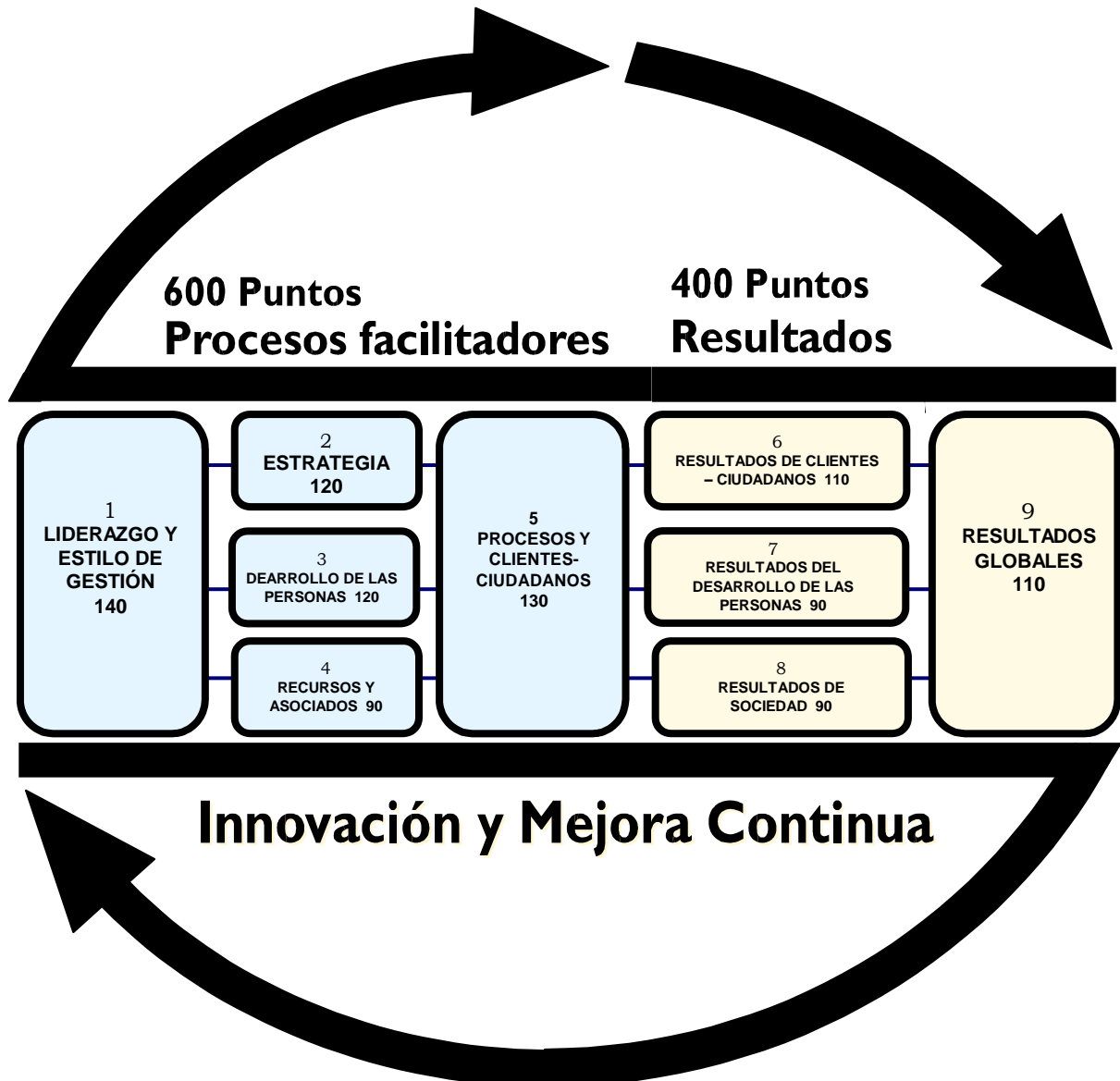
- Promueve y gestiona, en colaboración con otros agentes, actuaciones para mejorar la gestión de las organizaciones.
- Coordina el Programa de Calidad y Excelencia en la Gestión adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, incluyendo el desarrollo del Premio Iberoamericano de la Calidad.
- Gestiona el programa Pymes Iberqualitas conjuntamente con la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), para conseguir la incorporación de PYMES a la cadena de valor del tejido empresarial del país.
- Divulga buenas prácticas de gestión de las organizaciones miembro, facilitando el acceso de las empresas a métodos avanzados de gestión.
- Reconoce y comunica los logros conseguidos por empresas y organizaciones.

Con ello, **FUNDIBEQ** refuerza su compromiso social con la comunidad en que actúa, y promueve el prestigio empresarial de Iberoamérica en el mundo.

AGRADECIMIENTO

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), expresa su agradecimiento y gratitud a la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), por su apertura generosa al facilitar el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para la Administración Pública como base del Modelo de Excelencia en la Gestión para la Administración Pública utilizado por el CONACYT para evaluar las organizaciones locales de dicho sector que se postulan para el Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión.

MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTION PARA ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CRITERIOS Y TEMAS DE EVALUACIÓN - PUNTAJES ASIGNADOS

CRITERIOS FACILITADORES

1.	Liderazgo y Estilo de Gestión	140
	<ul style="list-style-type: none"> 1.a. Los Líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia 1.b. Los Líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización 1.c. Los Líderes fomentan la cultura de la Calidad y Excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación 1.d. Los Líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se implican en los mismos 	
2.	Estrategia	120
	<ul style="list-style-type: none"> 2.a. La estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados 2.b. La Estrategia está basada en información obtenida por mediciones de los resultados y por actividades relacionadas con la innovación y la creatividad 2.c. La Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora, tomando en consideración la información, los indicadores y las condiciones clave para el desarrollo del mismo 2.d. Cómo se comunica y despliega eficazmente la Estrategia a toda la organización 	
3.	Desarrollo de las personas	120
	<ul style="list-style-type: none"> 3.a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización 3.b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal 3.c. Comunicación, participación y delegación en las personas 3.d. Atención y Reconocimiento a las personas 	
4.	Recursos y Asociados	90
	<ul style="list-style-type: none"> 4.a. Gestión de los recursos financieros 4.b. Gestión de los recursos de información y conocimiento 4.c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales 4.d. Gestión de las alianzas y los Proveedores 	
5.	Procesos y Clientes-Ciudadanos	130
	<ul style="list-style-type: none"> 5.a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos, de acuerdo con la estrategia establecida 5.b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes y en la estrategia 5.c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios 5.d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes 	
TOTAL PARCIAL		600

**MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

CRITERIOS Y TEMAS DE EVALUACIÓN	-	PUNTAJES ASIGNADOS
CRITERIOS DE RESULTADOS		
6. Resultados de Clientes-Ciudadanos		110
6.a. Medidas de Percepción		
6.b. Medidas de Desempeño		
7. Resultados del Desarrollo de las Personas		90
7.a. Medidas de Percepción		
7.b. Medidas de Desempeño		
8. Resultados de Sociedad		90
8.a. Medidas de Percepción		
8.b. Medidas de Desempeño		
9. Resultados globales		110
9.a. Resultados Clave		
9.b. Indicadores de Desempeño		
TOTAL GENERAL		1000

CINCO PROCESOS FACILITADORES

Existen cinco **Procesos Facilitadores**: 1.- Liderazgo y Estilo de Gestión, 2.- Estrategia, 3.- Desarrollo de las Personas, 4.- Recursos y Asociados, y 5.- Procesos y Clientes-Ciudadanos. Cada uno de los Procesos Facilitadores está dividido para su análisis en cuatro Subcriterios.

En los procedimientos de Autoevaluación **deberán** analizarse el **Enfoque**, el **Desarrollo** y la **Evaluación y Revisión**:

Enfoque

- ¿Cuál es el enfoque que se utiliza en cada uno de los criterios y subcriterios?
- ¿Cuál es su base lógica?
- ¿Cómo se analizan las necesidades de los grupos de interés a quienes pueda involucrar?
- ¿Cómo sustenta las Estrategias de la organización y los resultados que se pretenden conseguir?
- ¿Cómo enlaza con los otros Criterios o Subcriterios?
- ¿Hasta qué punto está basado en un espíritu innovador?

Desarrollo

- ¿Hasta qué extremo se lleva a la práctica el enfoque?
- ¿Cómo se alinea el desarrollo de este enfoque con el de otros enfoques?
- ¿Cómo se gestiona el desarrollo, de un modo sistemático, para asegurar su eficacia?

Evaluación y Revisión

- ¿Qué seguimiento se realiza de la eficiencia y efectividad del enfoque?
- ¿Qué actividades de indagación se llevan a cabo, tales como emulación y evaluación?
- ¿Qué mejoras se han efectuado en el enfoque o en su forma de desarrollo?
- ¿Cómo se analizan las medidas y la información obtenida en las actividades de indagación, y cómo se utilizan para identificar prioridades y para proyectar y poner en práctica las mejoras?

1.- LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN (140 PUNTOS)

Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito sostenido, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización y el marco de los procesos, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

Subcriterios

El liderazgo y estilo de gestión abarca diversos conceptos fundamentales que **deben** ser analizados, y que están representados por los siguientes Subcriterios:

1 a. Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia

Esto **puede** incluir:

- promover los valores de la organización y ser modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, conforme a los códigos de conducta de los funcionarios públicos, tanto dentro como fuera de la organización;
- desarrollar y modelizar el papel de la organización, con claros valores y expectativas, en línea con los principios de servicio público, la misión, visión y valores de la organización;
- estimular el comportamiento ético de los colaboradores de la organización;
- prever las futuras exigencias de liderazgo y actuar sobre las mismas;
- hacerse accesibles, prestando oídos al personal de la organización y dando respuestas;
- ser activos e implicarse personalmente en actividades de mejora, estimulando y alentando la innovación y la creatividad;
- apoyar las actividades que busquen la emulación de los mejores, y adoptar las medidas que procedan a la vista de sus frutos;
- alentar al personal y facilitar su participación en acciones de mejora;
- fomentar el uso de prácticas sostenibles dentro de la organización enfocada a reducir el impacto ambiental;
- identificar los diversos factores internos y externos que motivan los cambios;
- el liderazgo y compromiso de los directivos de la organización contribuye a la aplicación de las orientaciones, acciones e instrumentos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

1 b. Los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización

Esto **puede** incluir:

- diseñar, en el marco de sus competencias, la estructura de la organización para desarrollar la estrategia de un modo eficiente y eficaz, adaptándola a los cambios cuando sea necesario;
- dotar a la organización de la flexibilidad requerida, modificando la estructura de la organización ante los cambios del entorno y dando confianza a los grupos de interés;
- desarrollar y mejorar de manera continua el sistema de gestión de la organización, lo que incluye evaluar los resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados,

eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés;

- analizar los impactos de sus decisiones, basadas en un sistema de información fiable y transparente que beneficien a todos los grupos de interés;
- impulsar en lo posible las ventajas competitivas de la organización si las tuviera;
- responder con agilidad a las nuevas tendencias detectadas en el entorno, dentro del marco legal permitido, gestionando el cambio de forma eficaz ante posibles riesgos/amenazas o debilidades de la organización;
- ser transparentes e influir en los grupos de interés para lograr su compromiso, equilibrando las necesidades de las partes para conseguir resultados satisfactorios;
- diseñar el marco de los procesos y definir e identificar los procesos clave, en especial los que supongan mayor valor para el cliente externo y/o la propia organización.

1 c. Los líderes fomentan la cultura de la Calidad y Excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación

Esto **puede** incluir:

- conocer, comprender y responder a las necesidades de los distintos grupos de personas de la organización;
- apoyar las actividades colectivas de mejora, involucrándose en las mismas;
- fomentar el espíritu de trabajo en equipo y los vínculos profesionales entre las personas de la organización;
- reconocer oportunamente y de modo apropiado a individuos y equipos de todos los niveles dentro de la organización;
- mantener una política de información actualizada y transparente;
- promover y aplicar la Excelencia, predicando con el ejemplo;
- sensibilizar a las personas en cuestiones relativas a responsabilidad ambiental, eficiencia y sostenibilidad;
- promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura emprendedora e innovadora entre las personas de la organización;
- impulsar y fortalecer los proyectos de acción social, incentivando a los colaboradores en la ejecución y apoyo de los mismos;
- llevar a cabo políticas tendientes a garantizar el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades y, cuando proceda, de la diversidad;
- implicar a las personas de la organización en la gestión adecuada de los cambios.

1 d. Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se implican en los mismos

Esto **puede** incluir:

- identificar e involucrarse con los diversos grupos de interés externos y desarrollar enfoques para comprender, anticipar y responder con objetividad e imparcialidad a sus necesidades y expectativas;
- desarrollar mecanismos de consulta y participación ciudadana para la formación de las políticas de la organización y la evaluación de su desempeño;
- establecer y mantener relaciones de asociación con los grupos de interés relevantes (proveedores, clientes, asociados o partners, asociaciones cívicas y organizaciones del tercer sector) para generar ideas e innovación para responder a los cambios;
- tratar de que la organización obtenga reconocimiento público y buena reputación;

- identificar las alianzas clave teniendo en cuenta las necesidades de la organización y la complementariedad de las respectivas fortalezas y capacidades, promoviendo en particular la colaboración y cooperación interadministrativa;
- participar en las actividades de asociaciones profesionales y organizaciones representativas;
- asegurar la transparencia en la rendición de cuentas a los grupos de interés y fomentar su involucración en la sostenibilidad de la organización;
- sensibilizar a las partes interesadas en cuestiones relativas a responsabilidad ambiental, eficiencia y sostenibilidad;
- impulsar acciones de inserción laboral de los colectivos marginados de la comunidad;
- gestionar las relaciones de asociación con el fin de responder eficazmente a los cambios.

2.- ESTRATEGIA (120 puntos)

Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos grupos de interés. Analiza cómo la Estrategia se despliega y comunica eficazmente a todos los niveles de la organización.

Subcriterios

La Estrategia abarca diversos conceptos que **deben** ser abordados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

2 a. La Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados

Esto **puede** incluir:

- identificar las políticas públicas que afectan a la organización;
- definir prioridades, asignando recursos para las actividades de investigación, innovación y mejora;
- recoger los derechos, necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés, incorporándolos al desarrollo y revisión de la estrategia;
- comprender y prevenir los cambios que pueda experimentar el entorno, incluidos los cambios políticos;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los clientes-ciudadanos;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los responsables políticos;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los empleados;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los proveedores, y de los asociados que tengan un interés en la organización;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de la sociedad;
- comprender y prevenir las necesidades y expectativas de las comunidades;

2 b. La Estrategia está basada en información obtenida por mediciones de los resultados y por actividades relacionadas con la innovación y la creatividad

Esto **puede** incluir:

- utilizar indicadores internos de resultados;
- utilizar indicadores internos relacionados con la innovación y la creatividad
- utilizar los resultados de comparaciones de evaluación;
- analizar las mejores prácticas de su entorno y compararse con ellas;
- asumir las responsabilidades y valores de la sostenibilidad en lo que se refiere a aspectos económicos, sociales y ambientales, así como los legales;
- identificar indicadores económicos y demográficos;
- comprender el impacto de las nuevas tecnologías;
- utilizar los resultados y el aprendizaje de los procesos de postulación a premios y otras fórmulas de reconocimiento externo.

2 c. La Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora, tomando en consideración la información, los indicadores y las condiciones clave para el desarrollo del mismo.

Esto **puede** incluir:

- equilibrar las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés;
- identificar las ventajas competitivas actuales y futuras;
- identificar y analizar los ambientes estratégicos, por ejemplo: económicos, tecnológicos, políticos, sociales y financieros
- identificar factores críticos del éxito;
- reflejar en la estrategia los conceptos fundamentales de la Excelencia;
- tener en cuenta la estrategia de los asociados en la definición de la Estrategia de la organización;
- desarrollar la estrategia coherente con la misión, visión y valores, y basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y en información obtenida a través de actividades basadas en la investigación y la innovación;
- desarrollar escenarios alternativos y planes para el riesgo de eventuales emergencias;
- establecer un plan de acción basado en la estrategia, que sirva de guía a la organización y que permita valorar los logros alcanzados y la retroalimentación;
- revisar, actualizar y mejorar la estrategia de acuerdo con las condiciones del entorno;
- evaluar la relevancia y efectividad de la estrategia en función de los resultados;
- asegurar que la estrategia está alineada con los programas del Gobierno.
- asegurar que las distintas unidades adscritas o colaboradoras de la organización actúan coordinadamente para prestar servicios al cliente-ciudadano de forma integral.

2 d. Cómo se comunica y despliega eficazmente la Estrategia a toda la organización

Esto **puede** incluir:

- comunicar y difundir en cascada la estrategia a todos los niveles de la organización y al resto de grupos de interés;
- evaluar el conocimiento que las personas poseen de la estrategia y en que medida esto aporta para la consecución de los objetivos;
- convertir la estrategia en objetivos tangibles que abarquen todas las perspectivas de la organización;
- alinear el sistema de gestión por procesos establecido con la Estrategia;
- alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos;
- definir indicadores y metas que midan el cumplimiento de los objetivos;
- establecer planes de mejora para alcanzar las metas;

3.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS (120 puntos)

Analiza cómo la organización gestiona, desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión, así como para motivarlas e incrementar su compromiso con la organización.

Subcriterios

El Criterio “Desarrollo de las personas” abarca diversos conceptos que **deben** ser analizados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

3 a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización

Esto **puede** incluir:

- alinear el plan de recursos humanos con la estrategia, con la estructura de la organización y con el marco de sus procesos.
- utilizar sistemas para desarrollar y mejorar los planes para el desarrollo de las personas y sus carreras profesionales, garantizando la igualdad de oportunidades;
- involucrar a los empleados y sus representantes en el desarrollo de las estrategias en los planes de personal;
- seleccionar nuevas personas para la organización de acuerdo con los principios de igualdad, mérito y capacidad;
- asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo;
- gestionar el potencial de diversidad;
- utilizar métodos y estrategias innovadores para organizar el trabajo, a fin de mejorar las condiciones de trabajo;
- establecer políticas que ayuden a mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores;
- establecer mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y motivación en el trabajo.

3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal

Esto **puede** incluir:

- identificar, clasificar y combinar las competencias del personal con las necesidades de la organización;
- desarrollar metodologías de gestión del conocimiento de las personas;
- dirigir el desarrollo de las carreras profesionales de las personas con expectativas de futuro;
- diseñar y promover oportunidades de formación individual, por equipos, o por toda la organización;
- desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo para contribuir a asegurar que el personal satisface las necesidades de capacidades presentes y futuras de la organización y del servicio público en general;
- revisar la eficacia de la formación y del desarrollo;
- estimular y apoyar los comportamientos innovadores y creativos que aumenten la responsabilidad personal y la eficiencia;
- desarrollar el personal a través de la experiencia en el trabajo;
- desarrollar destrezas de equipos;
- alinear, revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la

organización;

- evaluar y mejorar el desempeño del personal, tanto para aumentar su capacidad como para favorecer su promoción.

3 c. Comunicación, participación y delegación en las personas

Esto **puede** incluir:

- identificar las necesidades de comunicación;
- desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces, de arriba a abajo, de abajo a arriba, y horizontalmente;
- compartir la información y dialogar con el personal de la organización;
- promover y apoyar a personas y equipos para que se involucren y participen en actividades de innovación y mejora;
- promover la asistencia de las personas a conferencias y actos internos;
- dar atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar la efectividad de su propia acción.

3 d. Atención y reconocimiento a las personas

Esto **puede** incluir:

- gestionar adecuadamente los sistemas retributivos, planes de acción social, movilidad y, en su caso, código de conducta, alineados con la estrategia;
- promover una política de reconocimiento de logros;
- mostrar apoyo a las personas en su dedicación y las responsabilidades que tengan delegadas;
- promover la concienciación e involucración en cuestiones de salud, de seguridad, de protección del medio ambiente y de sostenibilidad en general;
- establecer beneficios sociales tales como plan de pensiones, asistencia médica, cuidado de los niños, etc.;
- promover las actividades sociales y culturales que aporten valor a la sociedad;
- proporcionar facilidades y servicios para conciliar la vida personal, familiar y laboral.

4.- RECURSOS Y ASOCIADOS (90 puntos)

Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, alianzas y proveedores, con el fin de apoyar el despliegue de su estrategia y la eficiente gestión de la misma, así como su impacto social y ambiental.

Subcriterios

Recursos y Asociados abarcan diversos conceptos que **deben** ser analizados y que están representados por los siguientes Subcriterios:

4 a. Gestión de los recursos financieros

Esto **puede** incluir:

- utilizar la gestión financiera para apoyar la política y la estrategia;

- desarrollar y aplicar estrategias y prácticas financieras sostenibles;
- determinar y establecer los parámetros económicos tales como los costos de producción y prestación de los servicios habituales, el cumplimiento de los estándares de calidad, etc.;
- evaluar las inversiones;
- asegurar la transparencia económica y financiera;
- elaborar una planificación financiera, para asegurar que existan los suficientes fondos para responder a las necesidades generadas por la ejecución de la estrategia;
- establecer un control financiero para asegurar que se cumplan los objetivos, que los activos se administren adecuadamente, que los riesgos se manejen adecuadamente y que se administre de acuerdo a las prácticas financieras aceptadas;
- determinar la toma de decisiones financieras en cuanto a la inversión y el financiamiento

4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento

Esto **puede** incluir:

- permitir que accedan a la información relevante los usuarios apropiados y las partes interesadas;
- estructurar y gestionar la información para apoyar la política y estrategia;
- asegurar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información;
- cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual singular, con el fin de maximizar su valor para el cliente;
- originar una corriente de pensamiento innovadora y creativa dentro de la organización, mediante el empleo de información relevante y recursos de conocimientos;
- tratar de adquirir, incrementar y utilizar los conocimientos de un modo eficaz;
- contar con sistemas de información de costos que soporten adecuadamente el proceso de toma de decisiones;
- desarrollar metodologías de gestión del conocimiento;
- gestionar la información procedente de las redes sociales para intercambiar experiencias e identificar mejores prácticas, así como las quejas y sugerencias de los clientes-ciudadanos.

4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales

Esto **puede** incluir:

- optimizar los activos de acuerdo con la política y estrategia;
- gestionar el mantenimiento y utilización de los activos para mejorar el rendimiento de su ciclo de vida total;
- equilibrar eficiencia y sostenibilidad en la gestión de activos teniendo en cuenta los distintos grupos de interés y considerar el impacto de sus activos sobre la comunidad y los empleados (incluidos los aspectos de salud y seguridad);
- gestionar la seguridad de los activos;
- explotar las tecnologías existentes;
- identificar, generar y evaluar tecnologías alternativas y de nueva aparición, a la luz de la estrategia y de su impacto sobre las actividades, el negocio y sobre la sociedad;
- adaptar la tecnología para sustentar la mejora de los sistemas de gestión de procesos, información y conocimientos, y de otros sistemas;

- optimizar los inventarios de materiales;
- optimizar el consumo de servicios públicos de suministros;
- reducir y reciclar los residuos;
- conservar los recursos naturales no renovables;
- reducir cualquier impacto nocivo de los productos y servicios;
- identificar y comunicar los impactos sociales y ambientales de sus procesos, productos e instalaciones, desde el proyecto hasta la disposición final, sobre los cuales tenga influencia.

4 d. Gestión de las alianzas y los proveedores

Esto **puede** incluir:

- gestionar las relaciones con los proveedores con el fin de cumplir con la política y estrategia;
- establecer mecanismos que permitan conocer y mejorar la involucración y resultados de los proveedores para maximizar el valor añadido de los mismos y su incorporación a la cadena de valor;
- establecer y promover la participación en redes con organizaciones públicas y privadas (redes interadministrativas, proyectos conjuntos, comités y grupos de trabajo, asociados público-privados) con el fin de identificar y desarrollar oportunidades de alianza (acuerdos, convenios, lanzamiento de nuevos servicios, etc.).
- colaborar con los proveedores para crear una corriente de pensamiento y soluciones innovadoras de suministros y de cadena de aprovisionamientos;
- identificar los asociados clave y las oportunidades de entrar en asociaciones estratégicas para mejorar la coordinación y cooperación interadministrativa;
- crear una visión común con los asociados;
- estructurar las relaciones de asociación para crear valor;
- asegurar la compatibilidad cultural y la coparticipación del conocimiento con las organizaciones asociadas;
- facilitar la formación y acceso a las técnicas de calidad a los proveedores y asociados;
- apoyar el mutuo desarrollo;
- crear sinergia trabajando juntos;
- crear nuevos productos y servicios con los asociados;
- reconocer a los asociados la creación de valor para el cliente;
- desarrollar y mantener relaciones con la sociedad local, nacional e internacional, cuando así proceda;
- promover acciones que envuelvan la preservación de los ecosistemas, la conservación de recursos no renovables y la maximización de uso de recursos renovables con vista al desarrollo sostenible;
- fomentar una relación ética con proveedores y demás partes interesadas.

5.- PROCESOS Y CLIENTES-CIUDADANOS (130 puntps)

Analiza cómo la organización gestiona sus procesos, diseña, desarrolla, produce y suministra productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes-ciudadanos-usuarios actuales y futuros.

Subcriterios

Clientes-Ciudadanos-Usuarios abarca diversos conceptos que **deben** ser analizados y que se encuentran representados por los siguientes Subcriterios:

5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos, de acuerdo con la estrategia establecida.

Esto **puede** incluir:

- definir, revisar, documentar, comunicar y formar a las personas en los procesos de la organización, estableciendo y difundiendo los procedimientos de trabajo; manteniéndolos actualizados y disponibles.
- identificar las principales actividades o procesos productivos, definiendo quién, cómo, cuándo debe de prestarlos y documentándolos suficientemente para garantizar que se hacen correctamente.
- establecer de forma sistemática una metodología para el diseño, la gestión, la medida y la mejora de los procesos, orientados a aumentar el valor percibido por clientes y grupos de interés
- identificar los procesos clave e involucrar a las personas, proveedores, asociados y clientes-ciudadanos-usuarios en la mejora e innovación de productos y servicios;
- diseñar metodologías para resolver problemas de interfaces dentro de la organización y con agentes externos.
- utilizar datos sobre el rendimiento y capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados para impulsar la creatividad, innovación y mejora.

5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes y en la estrategia.

Esto **puede** incluir:

- utilizar las herramientas de marketing, análisis de la demanda, estudios del entorno y, en su caso, investigación de mercados, encuestas entre los clientes-ciudadanos-usuarios y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas de productos y servicios, tanto en la actualidad como en el futuro;
- determinar las mejoras de la cartera de productos y servicios;
- diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos y mejorados, para atender las necesidades y expectativas de los clientes-ciudadanos-usuarios;
- usar la innovación, la creatividad y las nuevas tecnologías para desarrollar, junto a los grupos de interés, productos y servicios nuevos y más accesibles.

5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios

Esto **puede** incluir:

- proporcionar productos y servicios a los clientes-ciudadanos-usuarios;
- producir o adquirir productos y servicios conforme a los diseños y desarrollos;
- comunicar, suministrar y mantener productos y servicios a clientes-ciudadanos-usuarios existentes y potenciales;
- aumentar la propuesta de valor y mejorar el ciclo de vida útil de los productos y servicios públicos, teniendo en cuenta su eventual impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente;
- realizar el mantenimiento de productos y servicios cuando así proceda;
- asegurar la prestación de los servicios de manera regular e ininterrumpida;
- facilitar a los clientes-ciudadanos-usuarios el ejercicio de sus derechos en el acceso a los servicios;
- facilitar mecanismos para proporcionar información apropiada, fiable, ágil y oportuna (página web, folletos divulgativos, hojas de instrucciones, puntos automáticos, Carta Compromiso o Carta de Servicios);
- establecer el seguimiento, evaluación y actualización de la Carta Compromiso/Carta de Servicios, así como de sus medidas de compensación/reparación en caso de incumplimiento de los compromisos.

5 d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes

Esto **puede** incluir:

- determinar y satisfacer las necesidades de contacto periódico con los clientes-ciudadanos-usuarios;
- tratar adecuadamente la información adquirida a través del contacto día a día con los clientes-ciudadanos-usuarios, incluidas sus quejas;
- mantener contactos proactivos con los clientes-ciudadanos-usuarios, bien sea en persona o a través del teléfono, correo electrónico, etc., para discutir y atender sus necesidades, expectativas y preocupaciones;
- realizar un seguimiento de los actos de prestación del servicio y otros contactos, con el fin de determinar los niveles de satisfacción del cliente-ciudadano-usuario con los productos o servicios y con los procesos de prestación y atención;
- disponer de sistemas de tratamiento de información actualizada para no solicitar a los clientes-ciudadanos-usuarios documentación no exigida por el procedimiento administrativo o que ya obre en poder de la Administración competente;
- facilitar a los clientes-ciudadanos-usuarios el acceso a los datos que la organización dispone sobre ellos;
- asegurar una atención con imparcialidad, igualdad, sin discriminación por género, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización territorial (En caso de discriminación positiva, se asegura del cumplimiento de sus objetivos específicos).
- promover la participación de la ciudadanía en el diseño y mejora de los servicios;
- utilizar encuestas regulares, otras formas estructuradas de obtención de datos, y la información conseguida a través del contacto regular con el cliente-ciudadano-usuario, por ej.; sus quejas, para determinar su nivel de satisfacción;
- utilizar los resultados de las encuestas entre los clientes-ciudadanos-usuarios y de otras formas de obtención de información, para identificar y realizar mejoras orientadas a realzar las relaciones con los clientes-ciudadanos-usuarios de conformidad con sus necesidades y expectativas;
- colaborar con los clientes-ciudadanos-usuarios para formar asociaciones.

CUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS

Existen cuatro **Criterios de Resultados**: 6.- Resultados de Clientes-Ciudadanos, 7.- Resultados del Desarrollo de las Personas, 8.- Resultados de Sociedad y 9.- Resultados Globales. Cada uno de estos Criterios tiene dos Subcriterios.

En Autoevaluación **deberán** abordarse los siguientes aspectos para cada Subcriterio:

Resultados

- ¿Qué resultados se han conseguido hasta la fecha? ¿Cuál es la tendencia?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros?
- ¿Cómo queda el desempeño de la organización en comparación con el de otras organizaciones (por ej.: similares, organizaciones mejores en su clase, etc.)?
- ¿Cuáles son las causas de los resultados y qué acción se ha emprendido en vista de ello, cuando proceda? Esto podría incluir, por ejemplo, las medidas adoptadas cuando los resultados no han alcanzado el objetivo previsto.
- ¿Cuál es el fundamento lógico de las medidas utilizadas, y cómo encajan en la estrategia y se alinean con los planteamientos correspondientes comprendidos en los cinco Criterios Facilitadores de la Gestión?

6.- RESULTADOS DE CLIENTES-CIUDADANOS (110 puntos)

Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes-ciudadanos externos, siendo preciso:

Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de los clientes-ciudadanos.

Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.

Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de los clientes-ciudadanos, entendiendo las diferencias.

Segmentar los resultados de acuerdo a clientes-ciudadanos específicos.

6 a. Medidas de la Percepción

Se trata de medidas de las percepciones de los clientes-ciudadanos (obtenidas, por ejemplo, a través de encuestas entre los clientes-ciudadanos, grupos de discusión, niveles de preferencia como proveedores, elogios, quejas, etc.) y, dependiendo de los fines de la organización, **pueden** incluir las relativas a:

- imagen global:
 - * accesibilidad;
 - * comunicación;
 - * flexibilidad;
 - * comportamiento proactivo;
 - * sensibilidad;
 - * transparencia.
- productos y servicios:
 - * calidad;
 - * valor;
 - * fiabilidad;
 - * innovación de diseño;
 - * servicio;
 - * perfil medioambiental.
- servicio, atención y apoyo al cliente-ciudadano:
 - * competencia y comportamiento de los empleados;
 - * información, instrucciones y documentación técnica;
 - * tratamiento de las quejas;
 - * tiempo de respuesta;
 - * apoyo técnico;
 - * garantía y mecanismos de compensación/repación.
- fidelidad:
 - * intención, en su caso, de reutilizar el servicio;
 - * deseo de acceder a otros productos y servicios de la organización;
 - * deseo de recomendar la organización.

6 b. Medidas del Desempeño

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de los clientes externos. Dependiendo de los fines de la organización, las medidas **pueden** incluir las relativas a:

- imagen global:
 - * número de premios y distinciones;
 - * cobertura por los medios de comunicación.

- productos y servicios:
 - * competitividad;
 - * innovación en diseño;
 - * proporción de defectos, errores y rechazos;
 - * grado de cumplimiento de los compromisos declarados en la Carta Compromiso/Carta Servicios;
 - * prestaciones de garantías en los productos y servicios medidas de compensación/repación);
 - * indicadores logísticos;
 - * ciclo de vida del producto/servicio
 - * sellos de aprobación o etiquetas ambientales;
 - * tiempo de lanzamiento de nuevos productos/servicios.

- ventas y servicio posventa:
 - * demanda de entrenamiento;
 - * número de quejas y reclamaciones;
 - * tratamiento de las quejas y reclamaciones;
 - * proporción de respuestas.

- fidelidad:
 - * duración de la relación;
 - * recomendaciones eficaces;
 - * índice de frecuentación;
 - * grado de participación de clientes-ciudadanos en el diseño y prestación del servicio;
 - * operaciones repetidas.

7.- RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS (90 puntos)

Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas, siendo preciso:

Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de las personas.

Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.

Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de las personas, entendiendo las diferencias.

Segmentar los resultados de acuerdo a los grupos de personas específicas.

Tener en cuenta la percepción y la opinión de los empleados sobre el despliegue de la política de recursos humanos.

7 a. Medidas de la Percepción

Estas medidas son de las percepciones del personal (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, grupos de discusión, entrevistas, apreciaciones estructuradas) y **pueden** incluir las relativas a:

- motivación:
 - * desarrollo de carrera;
 - * comunicación;
 - * delegación;
 - * igualdad de oportunidades;
 - * involucración;
 - * liderazgo;
 - * oportunidad de aprender y conseguir;
 - * reconocimiento;
 - * fijación de objetivos y apreciación;
 - * misión, visión, valores, política y estrategia de la organización;
 - * formación.

- satisfacción:
 - * administración interna de la organización;
 - * condiciones de empleo;
 - * facilidades y servicios;
 - * condiciones de salud y seguridad;
 - * remuneración y beneficios;
 - * relaciones con los compañeros;
 - * la gestión del cambio;
 - * la política medioambiental de la organización y el impacto sobre el medio ambiente;
 - * papel de la organización en la comunidad y la sociedad;
 - * el ambiente de trabajo.
 - * conciliación entre vida laboral y personal/familiar;
 - * no discriminación.

7 b. Medidas de Desempeño

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de medir, comprender, prevenir y mejorar el desempeño del personal de la organización y sus percepciones. Las medidas **pueden** incluir las relativas a:

- motivación e implicación:
 - * involucración en equipos de mejora;
 - * involucración en planes de sugerencias;
 - * niveles de entrenamiento y desarrollo
 - * ventajas medibles del trabajo en equipo;
 - * apreciación de individuos y equipos;
 - * proporción de respuestas a las encuestas entre el personal.

- satisfacción:
 - * ausentismo y bajas por enfermedad;
 - * niveles de accidentes;
 - * quejas, reclamaciones y sugerencias;
 - * tendencias de selección;
 - * rotación de personal;
 - * huelgas;
 - * utilización de los beneficios sociales ofrecidos por la organización (por ej.: actividades de ocio, guardería).

- servicios prestados al personal de la organización

- exactitud de la administración de personal

- eficacia de la comunicación

- rapidez de la respuesta a las consultas

- evaluación de la formación.

8.- RESULTADOS DE SOCIEDAD (90 puntos)

Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, regional, nacional e internacional (según proceda), siendo preciso:

Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas sociales y medioambientales.

Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.

Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de la sociedad, entendiendo las diferencias.

8 a. Medidas de la Percepción

Estas medidas son de las percepciones por parte de la sociedad (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, apariciones en medios de comunicación, informes, reuniones públicas, representantes públicos, ONGs y otros agentes sociales, autoridades del gobierno) y, dependiendo de los fines de la organización, **pueden** incluir las relativas a:

- desempeño como una organización responsable:
 - * publicación de información relevante para la comunidad;
 - * prácticas de igualdad de oportunidades;
 - * impacto sobre las economías local, regional y nacional;
 - * relaciones con las autoridades relevantes.
- involucración y compromiso en las comunidades donde opera:
 - * implicación en la educación y la formación;
 - * apoyo para la provisión médica y de bienestar;
 - * apoyo para las actividades de deportes y ocio;
 - * trabajo voluntario y filantropía.
- actividades para reducir o prevenir molestias o peligros derivados de sus operaciones y/o dentro del ciclo de vida de sus productos y servicios:
 - * riesgos para la salud y accidentes;
 - * ruido y malos olores;
 - * peligros (seguridad);
 - * contaminación y emisiones tóxicas.
 - * vertidos
- informe sobre actividades para colaborar a la preservación y mantenimiento de recursos, en especial los naturales y de prevención del medio ambiente:
 - * elección del modo de transporte;
 - * impacto ecológico;
 - * reducción y eliminación de residuos y embalajes;
 - * sustitución de materias primas u otros insumos;
 - * utilización de la energía, materias primas y reciclados.
- distinciones y premios recibidos y cobertura en medios de comunicación;
- sanciones y multas recibidas

8 b. Medidas del Desempeño

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de la sociedad. **Dependiendo de los fines de la organización, las medidas pueden incluir las relativas a los aspectos relacionados en 8 a., así como los siguientes:**

- cumplimiento de la normativa y legislación aplicables
- impacto de los cambios en los niveles de empleo
- relaciones con las autoridades respecto a cuestiones tales como:
 - * certificación;
 - * autorización;
 - * importación/exportación;
 - * planificación;
 - * lanzamiento de productos-servicios.
- gestión responsable de proveedores y asociados
- certificaciones de sistema de gestión (por ejemplo: gestión ambiental, gestión de calidad, salud y seguridad laboral, sistema de auditoría, etc.)
- integración de los intereses de la sociedad en las operaciones de la organización, teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de otros grupos de interés

9.- RESULTADOS GLOBALES (110 puntos)

Lo que está consiguiendo la organización en relación con los objetivos establecidos, y con los derechos, las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés en la misma, siendo preciso:

Definir un conjunto de indicadores con sus objetivos correspondientes para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y con las necesidades y expectativas de la organización.

Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.

Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de la organización.

Segmentar los resultados de acuerdo a las áreas específicas de la organización.

9 a. Resultados clave

Estos elementos económico-financieros y no económicos son los relativos a todos aquellos (salvo aspectos cubiertos por otros criterios) que tienen un interés en la organización (autoridades públicas, ministerios de adscripción, instituciones, organizaciones matrices o filiales, asociados o alianzas, proveedores y otros grupos de interés, etc.). En función de qué partes interesadas se trate, **pueden** incluir los relativos a:

- resultados económico-financieros;
- gestión y control del presupuesto;
- volumen de actividad (productos o servicios clave);
- resultados de los procesos clave.

9 b. Indicadores del Desempeño

Estos indicadores son los de carácter económico y operativo que utiliza la organización para controlar, comprender, prever y mejorar su desempeño (salvo aspectos cubiertos por otros criterios). Dependiendo de los fines de la organización y de sus procesos, las mediciones **pueden** incluir las relativas a:

- indicadores de desempeño económico-financiero y presupuestario;
- costos de los planes, programas y proyectos;
- indicadores de desempeño de los procesos
 - * resultados y medidas internas
 - * innovaciones y mejoras
- tecnología, información y conocimiento:
 - * accesibilidad;
 - * integridad;
 - * relevancia;

- * oportunidad;
- * utilización y distribución del conocimiento;
- * valor de la propiedad intelectual.

- recursos externos, incluidas asociaciones:
 - * desempeño de proveedores;
 - * precio de proveedores;
 - * número y valor añadido de asociaciones;
 - * número y valor añadido de productos innovadores y soluciones de servicios generados con los asociados;
 - * número y valor añadido de mejoras conjuntamente llevadas a cabo con los asociados;
 - * reconocimiento de las contribuciones de los asociados.

- inmuebles, equipos, tecnología y materiales:
 - * amortización;
 - * costos de mantenimiento;
 - * porcentaje de defectos;
 - * patentes;
 - * rotación de existencias;
 - * consumo de suministros de servicios públicos;
 - * utilización.

ANEXO I. MÉTODO DE EVALUACIÓN

Conceptos a Tener en Cuenta para la Evaluación

1. Los Procesos que facilitan la gestión

Enfoque

Se refiere a la fase de planificación. El enfoque es la etapa en la que se definen el objetivo u objetivos y la dirección para cada Subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para conseguirlos.

Cada una de las palabras “**Sólido**” e “**Integrado**”, se refieren a la excelencia del enfoque presentado.

Sólido

“**Sólido**” califica hasta qué punto es clara la justificación racional del enfoque; por ejemplo, mediante la provisión de una clara exposición de objetivos y dirección, el método se enfoca sobre las necesidades de relevantes accionistas con procedimientos bien definidos y desarrollados para conseguir aquellos, y aborda los aspectos relevantes del Subcriterio concernido.

Integrado

El planteamiento tiene que servir de apoyo a la estrategia, y tiene que estar enlazado con los de otros criterios facilitadores, cuando así proceda. “**Integrado**” cubre hasta dónde el enfoque descrito sirve de soporte para las estrategias, y se encuentra enlazado con otros métodos cuando así proceda.

Desarrollo

Denota la puesta en práctica de lo que se define en el enfoque. La aplicación de un modo alineado y sistemático, refuerza las estrategias de la organización en el desarrollo día a día del método a todos los niveles.

Cada una de las palabras “**Aplicado**” y “**Sistemático**” se refieren a la excelencia del desarrollo del enfoque descrito.

Aplicado

Significa con qué extensión el enfoque ha sido puesto en práctica en áreas relevantes, a través de los niveles apropiados y las subdivisiones de la organización.

Sistemático

“**Sistemático**” cubre hasta dónde el desarrollo del enfoque se ejecuta de una manera estructurada.

Evaluación y Revisión

Se refieren a la extensión con que se realiza la medición y el control del enfoque con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje, y con la que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

Cada una de las palabras “*Medición*”, “*Aprendizaje*” y “*Mejora*” se refiere a la excelencia de la evaluación y revisión del enfoque descrito.

Medición

“*Medición*” cubre la extensión con que se realiza la medición regular del enfoque, de su desarrollo y de los resultados que consigue, según proceda. Las medidas utilizadas deberán presentarse normalmente en la parte o partes que corresponda del criterio de Resultados.

Aprendizaje

“*Aprendizaje*” se refiere a la medida en que se realizan actividades de indagación tales como emulaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.

Mejora

Los elementos claves de la fase de Evaluación y Revisión son las acciones llevadas a cabo para intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que se hayan identificado. “*Mejora*” significa la extensión con que se analizan y utilizan las medidas y la información adquirida a través de las actividades de indagación para identificar, jerarquizar y poner en práctica las mejoras.

2. Criterios de resultados

Resultados

Miden la excelencia de la organización en la función de aportar valor a sus grupos de interés, y denotan la efectividad y eficiencia de la organización. Los logros se miden en función de la percepción que tienen los grupos de interés, de la consecución de los objetivos y de su comparación con el exterior.

Cada una de las palabras “*Tendencias*”, “*Objetivos*”, “*Comparaciones*”, “*Causa*” y “*Alcance*” se refieren a la excelencia de los resultados presentados.

Tendencias

En todos los criterios de resultados se presentan las “*Tendencias*” de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes, de personal, etc.

Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo. De este modo: 3, 6, 10, 9, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.

Naturalmente el desempeño en relación con algunos parámetros puede ser bueno ya desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la organización tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

Objetivos

“Objetivos” se refiere a las propias metas internas de la organización. Para cada tendencia de resultados presentada deberá especificarse el objetivo interno, también como una tendencia a lo largo del tiempo.

La información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados, de modo que pueda juzgarse si los objetivos son estimulantes o sólo para salir del paso.

Comparaciones

“Comparaciones” se refiere a las realizadas con organizaciones externas; organizaciones concretas determinadas, promedios del sector, o bien organizaciones reconocidas como “mejores en su clase”. “Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la organización de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de negocio distinta de la que trabaje la organización objeto de evaluación. Si esta última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las compañías nacionales. Si la organización objeto de evaluación aspira a ser una compañía global, el ámbito en que debe buscarse la “mejor en su clase” habrá de ser más amplio.

Causas

La determinación de si los resultados han sido consecuencia de algún enfoque o enfoques específicos es el objetivo final que es preciso juzgar sobre la excelencia de los resultados. Poniendo en relación los resultados con los correspondientes Criterios Facilitadores, es posible adoptar un punto de vista ponderado y asegurar que las tendencias están causadas por mejoras planificadas.

Alcance

La segunda dimensión de la evaluación de los criterios de resultados es “Alcance”. El “Alcance” de los resultados abarca la extensión en que afectan áreas relevantes. Es necesario dar los resultados de todos los centros o unidades de la organización dentro del ámbito de la evaluación, y cubrir adecuadamente todas las facetas relevantes del criterio.

Para llegar a formar un juicio sobre el “Alcance” de los resultados, es preciso adoptar un punto de vista global sobre la organización objeto de evaluación. Por consiguiente, es necesario que se pongan de relieve las relaciones entre los resultados y los métodos descritos en los Criterios Facilitadores.

HOJA RADAR

El Modelo de Excelencia en la Gestión para la Administración Pública consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

Para los procedimientos de Autoevaluación o para preparar el material relacionado con el Premio, es importante hacer uso de la Hoja RADAR.

Este concepto establece que una organización necesita:

- **determinar los resultados** que busca conseguir, como parte de su proceso definido por su estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño financiero y operativo de la organización y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados.
- **planificar y desarrollar** una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- **implantar la metodología** de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro, cuando así proceda.
- **evaluar y revisar** la eficiencia y eficacia del método formulado y la implantación del mismo, en base a un seguimiento y un análisis de los resultados conseguidos y en actividades de indagación tales como las valoraciones comparativas y las evaluaciones. En base a esta información, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias.

ANEXO II. GLOSARIO DE TERMINOS

Acción de Mejora (2): Acción orientada a la eliminación o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.

Alianzas (1): Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor aportado (valor añadido) para el cliente.

Análisis de Modo y Efecto de Falla / Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMED/AMFE)

(1): Método para la priorización de los riesgos y la toma de acciones preventivas dirigidas a su reducción.

Aprendizaje Organizacional (1): Proceso de mejora de la Organización que genera innovación y procesos de cambio, basado en las "lecciones aprendidas" que se derivan del análisis de la realidad. El aprendizaje organizacional requiere la implementación de una Cultura del Aprendizaje que conlleva una actitud abierta hacia la realidad.

Entre los elementos críticos que favorecen el aprendizaje organizacional se encuentran: la existencia de una cultura del cambio y de aprendizaje, la gestión del conocimiento, la orientación hacia el cliente, la capacidad de respuesta, el nivel de madurez de la organización, la motivación del personal.

Asociación: Unión de organizaciones y/o personas por un fin común.

Alta Dirección (2): Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

B2B (1): Abreviatura del inglés "Business to Business" que sirve para describir la comunicación directa o canal sin intermediarios entre organizaciones.

Benchmarking (2): Metodología que consiste en comparar los procesos y las prestaciones de los productos y servicios de una organización, con los de los líderes reconocidos a fin de identificar oportunidades para la mejora de la calidad.

Calidad (2): Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Nota 1: El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

Nota 2: "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Capacidad de Respuesta (1): Agilidad, rapidez y eficacia en satisfacer las demandas de los clientes y de las partes interesadas.

Capital Intelectual (2): Cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté de manera más o menos directa, bajo el control de la propia compañía.

Certificación (2): Atestación de tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o

personas.

Nota 1: La certificación de un sistema de gestión a veces también se denomina registro.

Nota 2: La certificación es aplicable a todos los objetos de evaluación de la conformidad, excepto a los propios organismos de evaluación de la conformidad, a los que es aplicable la acreditación.

Cliente Externo (2): Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.

Cliente Interno (2): Organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

Competencia (del personal) (2): Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

Nota 1: El término competencia generalmente es sinónimo de la capacidad de resolver problemas en un determinado contexto.

Nota 2: Cuando el contexto es el profesional, puede hablarse de "competencia profesional".

Cuadro de Mando (2): Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Cuadro de Mando Integral (2): véase cuadro de mando.

Delegación de Autoridad (Empowerment) (1): Con relación a la gestión del liderazgo, esta práctica promueve la asunción creciente de responsabilidades entre los subordinados, cuya puesta en marcha requiere previamente su capacitación, entrenamiento e información. Esta práctica conduce a la mejora del rendimiento de la organización.

Despliegue de Objetivos (2): Método para transformar de forma coordinada, los objetivos globales o estratégicos de una organización, en objetivos operativos o de detalle.

Diagrama DAFO/FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) (2): Gráfico resumen cuyo objetivo consiste en concretar, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Diagrama de Afinidad (2): Herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.) agrupándolos en función de las relaciones naturales que existen entre ellos.

Nota: El diagrama de afinidad se basa, por tanto, en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines, por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.

Diagrama de Causa-Efecto (diagrama de espina de pescado o de Ishikawa) (2):

Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, y su representación gráfica.

Diagrama de Flujo (2): Es una representación con imágenes de las etapas de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso en ese momento.

Diagrama de Pareto (2): Gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia, que compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que deben tratarse.

DOE (Design of experiments - Diseño de experimentos) (2): Disciplina estadística desarrollada para el estudio, análisis y comprensión de la variabilidad de los procesos y datos.

Nota: Esta disciplina consiste en realizar una o varias pruebas en las que se inducen cambios deliberadamente en las variables de entrada del sistema posibilitando así la identificación de las causas que originan los cambios en la respuesta.

Eficacia (2): Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia (2): Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Enfoque al Cliente (1): Método de Gestión, basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de los clientes, y en priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

Equipo de Mejora (2): Órgano de participación en la mejora continua de la calidad, cuya misión es identificar, analizar y proponer soluciones a actividades o soluciones de trabajo potencialmente mejorables del propio trabajo o actividad.

Nota 1: La actuación de los equipos de mejora se sustenta en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.

Nota 2: Los equipos de mejora pueden estar constituidos por personas de diferentes unidades y perfiles profesionales, ya que lo que cuenta es el análisis que se realiza de sus propios procesos de trabajo y las propuestas que se logran para mejorar dichos procesos.

Estrategia (2): Planes estructurados para lograr los objetivos.

Evaluación 360º (Feedback 360º) (1): Método para determinar la eficacia del liderazgo, que consiste en la evaluación del individuo por todas las personas que trabajan con él (compañeros, subordinados y jefes), mediante un mismo sistema de medida.

FIFO (First In First Out – lo primero que entra es lo primero que sale) (2): sistema de rotación de productos almacenados, para prevenir su caducidad.

Gestión Basada en Hechos (1): Tipo de gestión cuyas decisiones se soportan en el análisis de datos.

Gestión de la Calidad Total (1): Sistemática de gestión a través de la cual la empresa

identifica, acepta, satisface y supera continuamente las expectativas y necesidades de todo el colectivo humano relacionado con ella (clientes, empleados, directivos, proveedores, etc.) con respecto a los productos y servicios que proporciona.

Gestión del Cambio (1): Parte de la gestión, empleada en aprovechar los cambios del entorno para el bien de la organización a través de la implementación de una “Cultura del Cambio”.

Gestión del Conocimiento (2): Es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Gestión del Riesgo (1): Parte de la gestión que consiste en desarrollar y coordinar acciones orientadas a mantener los riesgos de efectos adversos a una organización, dentro de los límites asumidos por la misma.

Nota 1: La gestión del Riesgo puede entrañar el desarrollo de políticas de actuación, actividades de identificación y valoración de los riesgos, prevención, mitigación, preparación para emergencias y recuperación post impacto

Grado de Satisfacción del Cliente (2): Nivel que refleja la percepción del cliente sobre el índice en que se han cumplido sus requisitos

Grupo de interés: Grupo de organizaciones y/o personas con un interés u objetivo compartido.

Gestión Integrada (2): Parte de la gestión general de la organización que determina y aplica la Política Integrada de gestión. Normalmente surge de la integración de al menos los sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud.

Herramientas de Marketing: Conjunto de principios y prácticas que se llevan a cabo con el fin de incrementar la demanda, fidelizar clientes o mejorar su posición o imagen en el mercado o ante la sociedad.

I+D+I (1): Investigación, Desarrollo e Innovación.

Indicador (2): Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Índice de Capacidad de Proceso (2): Índice que describe la capacidad de un proceso en relación con la tolerancia especificada.

Innovación (2): Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.
Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos.
Se distingue entre:

a) **Innovación en tecnología:** Actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas, empezarán a ser usadas por otros procesos innovadores asociados a productos, servicios y procesos.

b) **Innovación tecnológica:** Actividad de incorporación, en el desarrollo de un nuevo

producto, servicio o proceso, de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado.

c) Innovación en la gestión: Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos, servicios o procesos innovadores.

ISO 9001:2015 (1): Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión de la Calidad, cuyo objetivo final es la satisfacción de los clientes. La última actualización de esta norma es del año 2015, y se aplica en más de 140 países, siendo utilizada universalmente para la evaluación de los suministradores y demostrar la conformidad (certificación).

Nota: las normas ISO son desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), y adoptadas en cada país por los Organismos de Normalización autorizados.

ISO 14001:2015 (1): Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión Ambiental para desarrollar un sistema de gestión ambiental que contemple el cumplimiento de la legislación, y los impactos ambientales significativos. La última actualización de esta norma es del año 2015. Esta norma se utiliza conformidad (certificación).

JIT (Just in Time – Justo a tiempo) (2): Método logístico para la disminución de los suministros almacenados por el cliente, basado en una estrecha colaboración cliente-suministrador que permite la rápida entrega de pequeños pedidos en función de las necesidades del Departamento de Producción.

Liderazgo (2): Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

Mapa de Procesos (2): Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una Organización.

Nota: El mapa de procesos es una herramienta de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo, ya que contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una empresa de una forma distinta a como normalmente se percibe.

Memoria de Sostenibilidad (3): Documento que informa sobre las actividades y resultados de una organización en los ámbitos económico, social y ambiental con el objetivo, de informar y de obtener una mejora de su reputación corporativa, y una discriminación positiva de las partes interesadas en su toma de decisiones.

Metas (2): Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta.

Misión (2): Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

Nivel de Madurez (2): Medida de la capacidad de una organización para alcanzar resultados a través de su conocimiento y experiencias en la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Norma (2): Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Nota: Las normas deberían estar basadas en resultados consolidados por la ciencia, la técnica y la experiencia y estar dirigidas a la promoción de un beneficio óptimo para la comunidad.

Objetivo (2): Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen “qué” hay que hacer y es medible su grado de consecución.

Oportunidad de Mejora (2): Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.

Organización Sostenible (3): Es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) (2): ciclo de mejora continua o ciclo de Deming. Se representa en inglés como ciclo PDCA (plan, do, check, act).

Plan Estratégico (2): Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Nota 1 – El plan estratégico comienza dando respuesta a estas tres preguntas: - ¿Dónde estamos hoy? - ¿Dónde queremos ir? - ¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?.

Nota 2 – Normalmente el Plan Estratégico se despliega a corto plazo a través de los Planes de Gestión.

Plan de Gestión o de Negocio (2): documento que especifica los objetivos a alcanzar por una organización o parte de ella para un periodo determinado, así como las funciones responsables de su gestión y los plazos de ejecución previstos.

Nota 1: Normalmente el Plan de Gestión complementa el Plan Estratégico, al basarse en sus estrategias para desarrollar y detallar los objetivos a corto plazo.

Nota 2: Habitualmente en la empresa los planes de gestión son anuales.

Nota 3: El plan de gestión puede complementarse con un plan de actuación.

Plan de mejora: Conjunto de medidas para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación.

Parámetro (2): Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.

Parte Interesada (2): Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.

Nota: Un grupo puede ser una organización, parte de ella, o más de una organización.

"Poka-Yoke" (2): Conjunto de reglas y técnicas diseñadas para “prevenir errores” en un proceso o producto. Cuando se utiliza conjuntamente con metodologías de inspección apropiadas, Poka Yoke da como resultado mejoras sustanciales en la calidad y en la duración del ciclo.

Nota 1: La expresión "poka-yoke" proviene del japonés y está formada por las palabras: "poka", evitar y "yokeru", error inadvertido.

Nota 2: "Poka-yoke" se plasma en dispositivos mecánicos o electrónicos, sencillos o complejos, que se incluyen en el proceso productivo o en el diseño de productos o procesos para evitar que se cometan errores.

Política de la Calidad (2): Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Política Integrada de Gestión (2): Directrices y objetivos generales de una organización, expresados formalmente por la alta dirección y relacionados con la gestión integrada de los sistemas.

Proceso (2): Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso Crítico (2): Proceso que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y que es determinante para el éxito del negocio.

Proceso de Mejora (2): Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora, y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.

Producción Ajustada (Lean Manufacturing) (1): Enfoque que persigue una mejora simultánea en todas las métricas de funcionamiento en fabricación mediante la eliminación del desperdicio, haciendo un uso inteligente de sus recursos, a través de proyectos que cambian la organización física del trabajo en la línea de fabricación, en la logística y en el control de producción a través de toda la cadena de suministro, y en la forma en que se aplica el esfuerzo humano, tanto en las tareas de producción como en las de apoyo.

Propietario del Proceso (2): Persona responsable de la gestión del proceso asignado y por tanto de sus resultados, de su rentabilidad y de la organización necesaria para el óptimo funcionamiento del proceso.

QFD (Quality Function Deployment – Despliegue de la función calidad) (2): Sistema que busca centrar el diseño de los productos y servicios en dar respuesta a las necesidades de los clientes. Esto significa alinear lo que el cliente requiere con lo que la organización produce.

Redes de Contactos y de Colaboración (1): Relaciones con individuos y organizaciones de partes interesadas cuyo conjunto supone un activo intangible, al servir para desarrollar con mayor eficacia, rentabilidad y rapidez las actividades y gestiones de la propia organización.

Redes sociales: Estructura social compuesta por personas conectadas por uno o varios tipos de relaciones, con intereses comunes o que comparten algún tipo de conocimiento. Con el auge de internet estos se han popularizado, existiendo una amplia variedad, dependiendo de los diferentes grupos de interés.

Responsabilidad Social (2): Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y

éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

La Responsabilidad Social afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.

Riesgo Ambiental (2): Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para el medio ambiente.

Riesgo Laboral (2): Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para la salud de los trabajadores.

Nota: El concepto de riesgo siempre tiene dos elementos: la frecuencia con la que se materializa un riesgo y las consecuencias que de él puedan derivarse.

Satisfacción del Cliente (2): Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.

Seis Sigma (2): Filosofía de trabajo y estrategia de negocios, basada en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos y metodologías y diseño robustos, que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos menor o igual a 3 ó 4 defectos por millón.

Segmentar resultados: Proceso por el cual se clasifican los resultados de acuerdo con una determinada característica que sea de utilidad a la empresa, con el fin de facilitar su interpretación.

Sistema de Gestión Ambiental (2): Parte de la gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental, y para gestionar sus aspectos ambientales.

La gestión alcanza al establecimiento de objetivos, a la estructura de la organización, la planificación, la planificación de actividades, las responsabilidades, los procesos y procedimientos, y los recursos.

Sistema de Gestión de la Calidad (2): Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (2): Parte del sistema general de gestión de la organización que define la política de prevención, y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo dicha política.

Sistema Integrado de Gestión (2): Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas.

Sostenibilidad (1): Se logra cuando la satisfacción de las necesidades presentes, no compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Visión (2): Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

Significado de las notas () incluidas en los términos:

(1) Términos desarrollados por FUNDIBEQ

(2) Términos seleccionados de las normas UNE de AENOR (www.aenor.es), a quien agradecemos la autorización para su uso en este Glosario.

(3) Términos seleccionados del Glosario de Términos de RENFE OPERADORA a quien agradecemos la autorización para su uso en este Glosario.