



GOBIERNO DEL
PARAGUAY

CONSEJO NACIONAL
DE CIENCIA
Y TECNOLOGÍA

CNC
COMISIÓN NACIONAL
DE LA CALIDAD

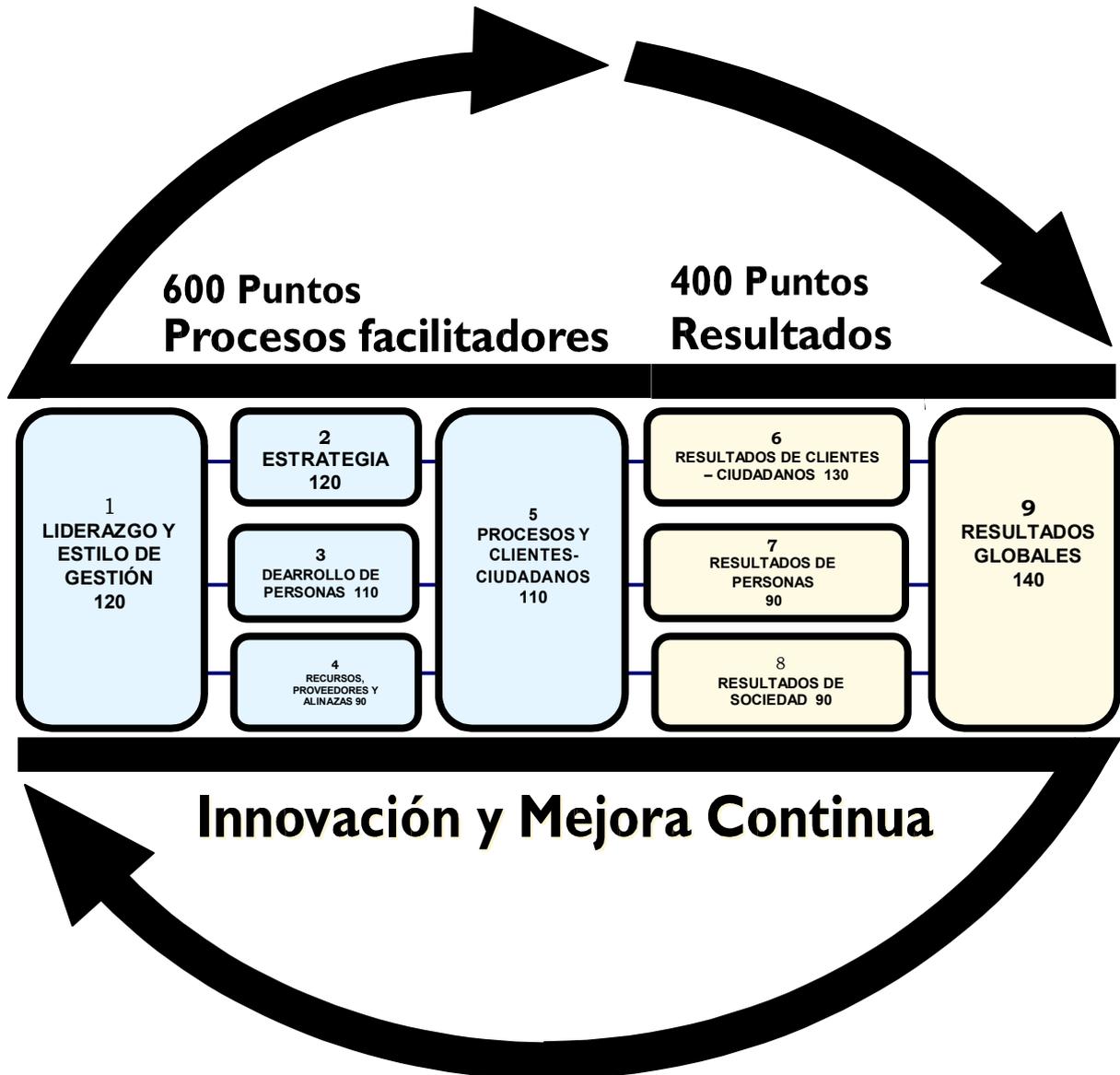
MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD
Y LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN
Edición 2025



MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PARA ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



INTRODUCCION

El **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión** es creado por **FUNDIBEQ** (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en **1999**. Ese mismo año se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

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**).

En el año 2009, previo trabajo por parte de un grupo de expertos en el mundo de la gestión pública, se crea el Modelo Iberoamericano de Calidad y Excelencia en la Gestión para las organizaciones públicas, más adaptado a la problemática de este tipo de entidades, no sólo desde el punto de vista del lenguaje, sino también de su problemática concreta. Aunque, en cualquier caso, se comparte la gran mayoría de los principios de calidad, excelencia, criterios y sistemas de gestión del mundo empresarial, que, con el paso de los años, han sido incorporados también por el mundo público.

Es preciso tener en cuenta que no todas las reflexiones que acompañan a los subcriterios para identificar una organización excelente, bajo el epígrafe “esto puede incluir”, son de aplicación en las Administraciones Públicas propiamente dichas, ya que depende de la idiosincrasia de la misma.

Este Modelo específico de las AAPP, sólo es de aplicación para organismos propios de la Administración y no para las empresas públicas, que, por sus características, se presentarán con el Modelo general de tipo empresarial.

El Modelo ha ido teniendo sucesivas actualizaciones, hasta llegar a esta última de 2019 Revisado.

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

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 Premio Iberoamericano a la Calidad.

FUNDIBEQ promueve, desde un ámbito internacional, el movimiento iberoamericano de difusión de la cultura de la Excelencia 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.
- Gestiona el Premio Iberoamericano de la Calidad IBERQUALITAS, que es un Proyecto Adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno que coordina la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).
- 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.
- Forma en el Modelo Iberoamericano a las personas y organizaciones interesadas.

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 GESTIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

<i>CRITERIOS Y TEMAS DE EVALUACIÓN</i>	-	<i>PUNTAJES ASIGNADOS</i>
CRITERIOS FACILITADORES		
1. Liderazgo y Estilo de Gestión 1.a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización. 1.b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento. 1.c. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación. 1.d. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos. 1.e. Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.	120	
2. Estrategia 2.a. La estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno. 2.b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en el desempeño operativo, en sus actividades y sus sistemas de gestión. 2.c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, y se revisa 2.d. Cómo se despliega, implanta y comunica a toda la organización	120	
3. Desarrollo de personas 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, implicación y delegación en las personas de la organización 3.d. Atención y Reconocimiento a las personas	110	
4. Recursos, Proveedores y Alianzas 4.a. Gestión de los recursos financieros 4.b. Gestión de los recursos de información y conocimiento 4.c. Gestión de los inmuebles, equipos y materiales 4.d. Gestión de los recursos tecnológicos 4.e. Gestión de Proveedores y alianzas	90	
5. Procesos y Clientes-Ciudadanos 5.a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos y los proyectos conforme a la estrategia 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	110	
TOTAL PARCIAL	550	

MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

<i>CRITERIOS Y TEMAS DE EVALUACIÓN</i>	-	<i>PUNTAJES ASIGNADOS</i>
CRITERIOS DE RESULTADOS		
6. Resultados de Clientes-Ciudadanos		130
6.a. Medidas de Percepción		
6.b. Medidas de Desempeño		
7. Resultados de 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		140
9.a. Resultados Clave		
9.b. Indicadores de Desempeño		
TOTAL GENERAL		1000

CINCO PROCESOS FACILITADORES

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

Estos cinco procesos/criterios, son clave para la obtención de buenos resultados, al ser los cimientos en los que se asienta cualquier organización.

En los procedimientos de Autoevaluación deberán analizarse el Planteamiento, Despliegue y la Evaluación y Revisión:

Planteamiento

- ✓ ¿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?

Despliegue

- ✓ ¿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 planteamiento y despliegue?
- ✓ ¿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/despliegue?
- ✓ ¿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 (120 PUNTOS)

Los líderes de las organizaciones excelentes son flexibles, con el fin de anticiparse a los cambios del entorno para asegurarse el éxito sostenido de la organización. Los líderes desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores de la organización que son necesarios para el éxito sostenido e inspiran confianza mediante adecuados comportamientos y actitudes éticas. 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 el Estilo de Gestión abarcan diversos conceptos fundamentales que deben ser analizados, y que están representados por los siguientes Subcriterios:

1 a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización.

Esto puede incluir:

- Establecer la misión, visión y estrategia de la organización, asegurando su adecuado despliegue y comunicación.
- Identificar la incertidumbre política y geopolítica, haciendo planes de contingencia, evaluación de riesgos, compliance, etc.
- Desarrollar una cultura de liderazgo compartido/distribuido que haga eficaz y facilite la toma de decisiones.
- Promover los valores de la organización y ser modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, 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 dentro de la organización;
- 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.
- Mirar hacia el futuro, con análisis de diferentes escenarios, tendencias tecnológicas y métodos ágiles de adaptación.

1 b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.

Esto puede incluir:

- Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión que apoye el despliegue de la política, estrategia, planes y objetivos de la organización, identificando los procesos clave;
- 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, y dando confianza a los grupos de interés;
- Determinar prioridades y asignar recursos para el logro de los objetivos organizacionales;
- 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;
- Adecuar el sistema de gestión de la organización, evaluando los resultados obtenidos en relación con la estrategia;
- Analizar los impactos de sus decisiones, basadas en un sistema de información fiable y transparente que benefician a todos los grupos de interés;
- Identificar, comprender y desarrollar las ventajas competitivas de la organización;
- 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;
- Implicar a los grupos de interés, según las necesidades detectadas para conseguir resultados satisfactorios, y en la consecución de los ODS;
- Utilizar representaciones gráficas automatizadas de los principales indicadores (Dashboards).

1 c. Los líderes se comprometen con 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, estimulando un clima organizacional en el que las conductas reflejen la aplicación de los valores;
- Estimular una cultura en la organización en la que las conductas reflejen los valores compartidos;
- Reconocer a las personas y equipos de todos los niveles de la organización de acuerdo al marco normativo;
- 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 implicándolas en la gestión adecuada de los cambios;
- Impulsar y fortalecer los proyectos de acción social, incentivando a los colaboradores en la ejecución y apoyo de los mismos;
- Desplegar a todos los niveles principios y valores éticos de la organización.
- Motivar a los nuevos profesionales y su demanda de un trabajo innovador y flexible, como forma de retener el talento.
- Gestionar la diversidad, cultural, de edad, etc., en términos de alineamiento de las diferentes generaciones que conviven en la sociedad.
- Llevar a cabo políticas tendientes a fomentar la no discriminación y la igualdad de género;

1 d. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.

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;
- Divulgar y compartir la cultura de calidad y excelencia con miembros e instituciones de la comunidad;
- 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/ciudadanos, 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 a la sociedad con el fin de fomentar y sensibilizar su involucración en la sostenibilidad de la organización;
- Tratar de cumplir con las expectativas en materia de sostenibilidad de acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU;
- Impulsar acciones de inserción laboral de los colectivos marginados de la comunidad;
- Identificar situaciones de riesgo para las personas, los activos y los intereses de los distintos grupos potencialmente afectados. Establece acciones para prevenirlas y disminuir sus impactos.

1 e. Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.

Esto puede incluir:

- Dotar a la organización de la flexibilidad requerida y una toma de decisiones distribuida;
- Mostrar predisposición al cambio y adopción de nuevas tecnologías para ganar agilidad;
- Responder con agilidad a las nuevas tendencias detectadas en el entorno, gestionando el cambio de forma eficaz ante posibles riesgos/amenazas o debilidades de la organización;
- Impulsar e implicarse personalmente en proyectos de innovación y creatividad, fomentado este clima en la organización;
- Promover acciones de mejora, implicándose ellos mismos y estimulando la participación del equipo directivo y del personal;
- Promover procesos de innovación, a través de alianzas y participación en plataformas nacionales e internacionales, colaboración con instituciones, etc.;
- Desarrollar enfoques y metodologías para generar y priorizar las ideas creativas;
- Someter a prueba y perfeccionar las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado y su sistema de reconocimiento.

2.- ESTRATEGIA (120 puntos)

La organización excelente, 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 se despliegan las políticas, planes objetivos y procesos y las comunican 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, así como en el análisis del Entorno.

Esto puede incluir:

- Identificar las políticas públicas que afectan a la organización;
- Definir prioridades, para desarrollar la estrategia y alcanzar los objetivos fijados;
- Asignar recursos para las actividades de investigación, innovación, creatividad y mejora;
- Preparar a la organización para los cambios que impongan el entorno y las decisiones políticas;
- Uso de plataformas tecnológicas con los grupos de interés para recoger sus necesidades;
- 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, incluidas las actividades de otros organismos análogos, así como el marco regulatorio, evolución tecnológica y digital;
- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los: clientes-ciudadanos; responsables políticos; colaboradores; proveedores y de los asociados que tengan interés en la organización; de la sociedad o comunidades;
- Identificar e impulsar las ventajas diferenciales actuales y futuras de la organización
- Comprender y anticiparse a las necesidades de los diferentes grupos de interés
- 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;
- Comprender y prevenir potenciales escenarios de recursos escasos.

2 b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en el desempeño operativo, en sus actividades y sus sistemas de gestión.

Esto puede incluir:

- Analizar los resultados de las organizaciones mejores en su clase;

- 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, sociales y demográficos;
- Utilizar representaciones gráficas automatizadas de indicadores para la evaluación del rendimiento interno;
- Recoger información para su análisis de los diferentes escenarios, tendencias y preferencias de los clientes/usuarios/consumidores, que ayude a la toma de decisiones;
- Determinar el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización;
- Comparar su rendimiento con indicadores de referencia relevantes de otras organizaciones (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora;
- Identificar y valorar los riesgos potenciales, presente y futuros del negocio;
- 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;
- Utilizar los resultados y el aprendizaje de los procesos de postulación a premios y otras fórmulas de reconocimiento externo.

2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, y se revisa.

Esto puede incluir:

- Identificar y comprender los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evaluar el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos;
- Influir en los grupos de interés para lograr su compromiso, equilibrando las necesidades de las partes para conseguir resultados satisfactorios;
- identificar las ventajas competitivas actuales y futuras;
- Identificar y analizar los entornos de la organización, por ejemplo: económicos, tecnológicos, políticos, sociales y financieros, desarrollando escenarios alternativos y planes para el riesgo de eventuales emergencias;
- identificar factores críticos del éxito;
- Reflejar en la estrategia los conceptos fundamentales de la Excelencia;
- Tener en cuenta la estrategia de los grupos de interés 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;
- 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.
- Integrar en la estrategia los principios y valores de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.
- Asegurar que las distintas unidades adscritas o colaboradoras de la organización actúan coordinadamente para prestar servicios al cliente-ciudadano de forma integral.

2 d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

Esto puede incluir:

- Desplegar los objetivos estratégicos a través de planes operativos estructurados en acciones con asignación de responsables, recursos, plazos para su ejecución e indicadores para su evaluación y seguimiento;
- Alinear los planes operativos entre sí, y con las necesidades y expectativas de los grupos de interés;
- Tratar de conciliar las expectativas de las nuevas generaciones y su demanda de trabajo innovador y flexible, como forma de retener el talento;
- Comunicar a las personas de la organización cómo contribuyen a alcanzar la estrategia y los planes operativos;
- Desplegar las acciones en los diferentes niveles de la organización para asegurar el logro de los objetivos estratégicos;
- Evaluar la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y los planes de acción, dentro y fuera de la organización;
- Establecer objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos;
- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos.
-

3.- DESARROLLO DE PERSONAS (110 puntos)

Analiza cómo la organización excelente gestiona, desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, tanto de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión e incrementar su compromiso con la organización. Esta comunica, reconoce y recompensa a las personas como factor de motivación.

Subcriterios

El Este criterio 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 la estructura organizacional: perfiles, relaciones, competencias, procesos de decisión y solución de conflictos, con la estrategia para soportar y asegurar el avance hacia los propósitos definidos;
- Involucrar a los colaboradores y sus representantes en el desarrollo de las estrategias en los planes de personal;
- Definir las competencias necesarias para responder a las tendencias y transformaciones tecnológicas;
- Asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo y gestionar el potencial de diversidad;
- Gestionar la diversidad en términos de armonización para organizar el trabajo, a fin de mejorar las condiciones de trabajo;
- 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;
- Gestionar adecuadamente la diversidad cultural.

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

Esto **puede** incluir:

- Fomentar el aprendizaje continuo de las personas a lo largo de su vida laboral, a través de planes de formación y desarrollo que cubran las necesidades presentes y futuras de la organización, capacitando a las personas en función de las necesidades tecnológicas;
- Desarrollar metodologías de gestión del conocimiento de las personas;
- Diseñar y promover oportunidades de formación individual, por equipos, o por toda la organización;
- Usar representaciones gráficas (dashboard) con sistemas de indicadores para monitorear el desempeño de las personas;
- Revisar la eficacia de la formación y la capacitación de las personas de la organización;
- 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;
- Impulsar el trabajo en equipo e involucrar a las personas en los planes de mejora de la organización;
- Alinear a las diferentes generaciones con el fin de conseguir los objetivos de la organización.

3 c. Comunicación, implicación y delegación de las personas.

Esto puede incluir:

- Identificar las necesidades de comunicación de la organización;
- Desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces, de arriba a abajo, de abajo a arriba, y horizontalmente;
- Compartir la información y fomentar el diálogo con las personas de la organización para escuchar sus razonamientos y propuestas;
- Promover, apoyar y estimular a personas y equipos para que se involucren y participen en actividades de innovación y mejora favoreciendo los comportamientos innovadores y creativos que aumenten la eficiencia;
- Promover la asistencia de las personas a conferencias y actos internos;
- Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la organización, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y propuestas innovadoras;
- Promover el grado de compromiso e implicación de las personas en la organización;
- Implantar un modelo de actuación y metodologías, para impulsar las capacidades de las personas, para la asunción de responsabilidades, con el fin de dar más autonomía;
- Dar atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar la efectividad de su propia acción.

3 d. Atención y reconocimiento de las personas.

Esto puede incluir:

- Promover una política de reconocimiento de logros, alineado con la estrategia de la organización;
- Mostrar apoyo a las personas en su dedicación y las responsabilidades que tengan delegadas;
- Promover la concienciación e involucración de los colaboradores 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 la participación de las personas en las actividades sociales y culturales que aporten valor a la sociedad;
- Proporcionar facilidades y servicios para conciliar la vida personal, familiar y laboral;
- Crear y mantener un ambiente de trabajo a través de los sistemas de prevención de riesgos.

4.- RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS (90 puntos)

La organización excelente gestiona sus recursos internos, proveedores y alianzas, con el fin de apoyar el despliegue de su estrategia y la eficiente gestión de la misma. Estas organizaciones deber asegurar también una eficiente gestión del medio ambiente y considerar relevantes sus relaciones con la sociedad.

Subcriterios

Recursos, Proveedores y Alianzas 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 estrategia y procesos de la organización asegurando la sostenibilidad financiera;
- 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 cumplen los objetivos, que los activos se administren adecuadamente, que los riesgos se manejen adecuadamente y que se administra de acuerdo a las prácticas financieras aceptadas;
- Determinar los aspectos a considerar para la toma de decisiones financieras en cuanto a la inversión, financiación;
- Utilizar amplias bases de datos analíticos y representaciones gráficas de indicadores.

4 b. *Gestión de los recursos de información y conocimiento.*

Esto puede incluir:

- Permitir conforme al principio de transparencia que accedan a la información los usuarios y las partes interesadas;
- Estructurar y gestionar la información, transformando los datos en información relevante;
- 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, y materiales.*

Esto puede incluir:

- Optimizar los activos materiales de acuerdo con la política y estrategia, de forma financiera, social y ambientalmente sostenible;
- Gestionar el mantenimiento y utilización de los activos para mejorar el rendimiento de su ciclo de vida total;
- considerar el impacto de sus activos sobre la comunidad y los colaboradores (incluidos los aspectos de salud y seguridad);
- Gestionar los activos y su seguridad mediante los análisis de base datos y representaciones gráficas de indicadores;
- Optimizar los inventarios de bienes 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 proveedores y alianzas.*

Esto **puede** incluir:

- Gestionar las relaciones con los proveedores con el fin de cumplir con la estrategia;
- Evaluar periódicamente los elementos que dependen de los proveedores, como los plazos de entrega, condiciones de entrega, calidad del producto/servicio, precios, atención a reclamaciones.....;
- 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.).
- Analizar las diferentes alianzas establecidas con los colaboradores/asociados con el fin mejorar los resultados obtenidos (mejora de productos y servicios, mejora del beneficio mutuo, etc.). Los criterios de seguimiento pueden ser: reuniones sistemáticas, mesas sectoriales, visitas a las instalaciones de los proveedores y aliados, etc.
- Colaborar con los proveedores para crear una corriente de pensamiento aprovisionamientos;
- Identificar los asociados clave y las oportunidades de entrar en alianzas estratégica, creando una visión común;
- 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, creando nuevos productos y/o servicios, sinergias, etc. mediante un trabajo conjunto con los proveedores;
- 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.

4 e. Gestión de los recursos tecnológicos.

Esto **puede** incluir:

- Evaluar y desarrollar su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización.
- Implicar a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas

tecnologías para maximizar los beneficios generados.

- Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización como sobre el medio ambiente.
- Gestionar la cartera tecnológica como soporte a la estrategia general, apoyándose en el control y supervisión de las tecnologías de la información y sus buenas prácticas de gestión, ciberseguridad e índice de madurez tecnológica.
- Utilizar la tecnología para apoyar la cultura de la creatividad e innovación.
- Adecuar la organización al contexto digital.
- Asegurar que la información se gestiona y trata de forma óptima y eficiente.

5.- PROCESOS Y CLIENTES-CIUDADANOS (110 puntos)

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

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 y los proyectos, conforme a la estrategia.

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 y los proyectos, orientados a aumentar el valor percibido por clientes/ciudadanos/usuarios 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.
- Fomentar la digitalización de los procesos, con el fin de hacerlos más accesibles y ágiles para la organización.
- Establecer mapas de procesos, innovación, análisis de bases de datos (Big Data Analytics) y representaciones gráficas de indicadores (dashboards).

5 b. *Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos.*

Esto puede incluir:

- Identificar a sus clientes/ciudadanos actuales y potenciales, segmentándolos según el alineamiento estratégico adoptando las políticas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación.
- Utilizar las herramientas de marketing, 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;
- Recoger datos e informaciones los clientes/usuarios, mediante la utilización del análisis de las bases de datos y la cultura de la experimentación, es decir, el proceso de adaptación de un nuevo producto o servicio al ciudadano.
- Determinar las mejoras de la cartera de productos y servicios optimizando la cadena de valor (ampliando, simplificando, rediseñando...), personalizando para el cliente/ciudadanos/usuarios los productos/servicios o agregando servicios/productos que complementen a los actuales;
- Diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos y/o mejorados, para atender las necesidades y expectativas de los clientes-ciudadanos-usuarios;
- Usar la innovación, la creatividad y las nuevas tecnologías para desarrollar mejores, productos y servicios.

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

Esto puede incluir:

- Implantar proporcionar nuevos métodos relacionado con la producción y distribución de productos y servicios;
- Utilizar el análisis de base de datos, tecnologías de mantenimiento predictivo, fomentar la cultura de innovación y aprendizaje en estas materias;
- Planificar la prestación del servicio, en función de las necesidades de los clientes/ciudadanos/usuarios y de las capacidades de la organización. Utilización y aprovechamiento de herramientas y metodologías específicas, TIC`s, etc. para dicha planificación;
- Definir los indicadores y las actividades para hacer el seguimiento de la eficacia y eficiencia de todos los procesos, controles de calidad, objetivos, responsables,

dinámica de gestión y seguimiento, gestión de no conformidades internas, etc.

- Definir y gestionar el servicio de atención (responsables, plazos, formato, enlace con los procesos de mejora, quejas, reclamaciones y sugerencias....);
- Analizar y gestionar el ciclo de vida útil de los productos y servicios;
- 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;

5 d. Se promocionan y “comercializan” los productos y servicios.

Esto **puede** incluir

- Definir un proceso de “puesta en el mercado”, alineado con la estrategia organizacional estableciendo herramientas adecuadas para consorcios, internet, redes sociales, publicidad, etc.
- Utilizar plataformas de relacionamiento con el cliente / usuario/ ciudadano (customer relationship, management-CRM), recogida de datos etc.
- Potenciar, crear y difundir la marca o imagen corporativa, que transmita los valores de la organización, a través de acciones publicitarias o de marketing.
- Establecer canales de comunicación a través de los cuales ofrecer las propuestas de valor de sus productos o servicios para cada segmento de clientes/ciudadanos actuales y potenciales.
- Establecer indicadores de control y seguimiento de productos/servicios individuales o gamas de productos: coste-beneficio, valor añadido, etc.
- Evaluar el impacto de las estrategias, planes, canales de distribución de productos/servicios realizando su seguimiento, desarrollo de servicios complementarios, contactos, etc. con el fin de determinar los niveles de satisfacción de los clientes/ciudadanos.
- Mantener la innovación y la creatividad en las relaciones con los clientes/ciudadano/usuarios.

5 e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes/ciudadanos.

Esto **puede** incluir:

- Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes/ciudadanos en sus relaciones a corto, medio y largo plazo con la organización;
- Establecer y mantener un diálogo con los clientes/ciudadanos basado en la confianza y transparencia;
- Sistemas de relacionamiento con los clientes/usuarios/ciudadanos (CRM), análisis de bases de datos, recogida de información, etc.;
- Crear grupos de trabajo con clientes/ciudadanos clave para el diseño, innovación de productos orientados a satisfacer sus necesidades actuales y futuras;
- Utilizar instrumentos eficaces de retroalimentación de los

clientes/ciudadanos/usuarios: encuestas regulares, otras formas estructuradas de obtención de datos, y la información conseguida a través del contacto día a día con el cliente/ciudadanos, por ejemplo; sus quejas, para determinar su nivel de satisfacción y mayor conocimiento de las mismos y sus expectativas;

- Formalizar sus compromisos con los clientes/ciudadanos sobre la base de las expectativas de éstos;
- Disponer de un sistema de recogida ágil de quejas y reclamaciones de los clientes/ciudadanos/usuarios, con plazos prescritos de respuesta;
- Colaborar con los clientes-ciudadanos-usuarios para formar alianzas.

CUATRO CRITERIOS DE RESULTADOS

Estos criterios, materializan en forma de resultados, los criterios/procesos facilitadores internos y externos descritos anteriormente.

Existen cuatro ***Criterios de Resultados***: 6.- Resultados de Clientes/Ciudadanos, 7.-Resultados de Personas, 8.- Resultados de Sociedad y 9.- Resultados Globales.

Cada uno de estos Criterios tiene dos Subcriterios: medidas de percepción y medidas de rendimiento.

Resultados

- ¿Qué resultados se han conseguido hasta la fecha? ¿Cuál es la tendencia?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros capaces de generar confianza?
- ¿Cómo queda el desempeño de la organización en comparación con el de otras organizaciones (por ejemplo: 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 (130 puntos)

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

- Definir un conjunto de indicadores asociados a sus objetivos correspondientes, para medir los parámetros clave alineados con la estrategia;
- Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva;

- Entender las razones que subyacen en las tendencias observadas y el impacto que esto tiene en otros indicadores de percepción y rendimiento;
- 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 clave con el fin de entender mejor las necesidades y expectativas de futuro, entendiendo el binomio causa efecto de us relaciones con estos.

6 a. Medidas de la Percepción (75%).

A la mejora de las medidas de percepción, ayuda en gran medida las representaciones graficas de los principales indicadores que intervienen en la estrategia de la organización, la recogida de datos e información, el análisis profundo de las bases de datos de los clientes/ciudadanos, etc. Todo ello es posteriormente de gran utilidad como forma de aprendizaje y para poner en marcha ideas innovadoras.

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

- Imagen global, posibles dimensiones:
 - * Accesibilidad;
 - * Comunicación;
 - * Flexibilidad;
 - * Comportamiento proactivo;
 - * Sensibilidad;
 - * Transparencia;
 - * Gestión de crisis.
- Productos y servicios, posibles dimensiones:
 - * Calidad;
 - * Ajustes en base a lo esperado;
 - * Valor;
 - * Fiabilidad;
 - * Novedad/Innovación/ Diseño;
 - * Servicio;
 - * Distribución;
 - * Entrega en plazo;
 - * Capacidad de respuesta;
 - * Perfil medioambiental.
- Comercialización y servicio posventa, posibles dimensiones:

- * Atención y trato;
 - * Cumplimiento de especificaciones;
 - * Información durante todo el proceso;
 - * Competencia y comportamiento de los empleados;
 - * Tratamiento de las quejas y reclamaciones;
 - * Tiempo de respuesta;
 - * Soporte técnico;
 - * Gestión de la garantía;
 - * Resolución de problemas.
- Fidelidad y recomendación, posibles dimensiones:
- * Intención de repetir;
 - * Deseo de comprar otros productos y servicios de la organización;
 - * Deseo de recomendar la organización.

6 b. Medidas del Desempeño (25%).

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización (representaciones gráficas, recogida de datos en información, análisis de las bases de datos, etc.), con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el rendimiento de la organización y la percepción de los clientes/ciudadanos externos.

Dependiendo de los fines de la organización, las medidas **pueden** incluir las relativas a:

- Imagen global, posibles dimensiones:
- * Cuota de mercado;
 - * Posicionamiento de marca;
 - * número de premios y distinciones;
 - * cobertura por los medios de comunicación.
- Productos y servicios, posibles dimensiones:
- * Calidad objetiva;
 - * competitividad;
 - * Innovación/ Diseño;
 - * Acreditaciones medioambientales del producto;
 - * Tasas de defectos, errores y rechazos;
 - * Cumplimiento de plazos de entrega;
 - * grado de cumplimiento de los compromisos declarados en la Carta Compromiso/Carta Servicios;
 - * Prestaciones de garantías en los productos y servicios

- * Indicadores logísticos;
- * Ciclo de vida del producto
- * sellos de aprobación o etiquetas ambientales;
- * Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- Comercialización y servicio posventa, posibles dimensiones:
 - * demanda de entrenamiento;
 - * Quejas y reclamaciones;
 - * Tratamiento de las quejas y reclamaciones;
 - * Tiempo de respuestas a quejas y reclamaciones/reacción ante problemas, etc.
- Fidelidad y recomendación, posibles dimensiones:
 - * Grado de fidelización/repetición;
 - * Involucramiento de los clientes en el diseño de los productos y servicios;
 - * Duración de la relación;
 - * Frecuencia/valor de los pedidos;
 - * Balance de operaciones nuevas vs pérdidas;
 - * Recomendaciones eficaces;

7.- RESULTADOS DE PERSONAS (90 puntos)

Lo que está consiguiendo la organización excelente en relación con las necesidades y expectativas 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, entendiendo las diferencias y utilizar estos datos comparativos para fijar objetivos;
- Comprender cómo el resultado de las personas influye y repercute en el rendimiento de otros indicadores relacionados;
- Segmentar los resultados de acuerdo a los grupos de personas específicas.
- Tener en cuenta la percepción y la opinión de los colaboradores sobre el despliegue de la política de gestión del talento humano.

7 a. *Medidas de la Percepción (75%).*

Estas medidas se obtienen de las percepciones de las personas de la organización (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, grupos de convergencia, entrevistas, apreciaciones estructuradas, etc.).

Estas percepciones que tienen de la organización deben dar una idea clara de la comprensión por parte de las personas, del despliegue y los resultados de la organización en materia de política personal.

Dependiendo de los fines de la organización, las medidas 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, implicación y compromiso:
 - * Engagement;
 - * relaciones con los compañeros;
 - * el ambiente de trabajo;
- Liderazgo (a nivel global, de superiores inmediatos, etc.);
- Comportamiento y actitudes éticas;
- Desarrollo profesional (itinerario de carrera, atracción y retención del trabajo, etc.);
- Delegación y asunción de responsabilidades (empoderamiento);
- Gestión de las competencias y del rendimiento (formación y planes de aprendizaje continuo, evaluación del desempeño, establecimiento de objetivos grupales e individuales, etc.);
- Eficacia de la comunicación (sobre la estrategia, sobre las actividades y procesos, sobre la organización, su entorno y sus grupos de interés, etc.);
- Condiciones de trabajo (condiciones de empleo, de salud y seguridad laboral, infraestructura, e instalaciones y servicios, recursos físicos del puesto, reconocimiento, retibución, beneficios sociales, etc.)
- Atención a la diversidad, igualdad (no discriminación laboral), conciliación, responsabilidad social de la organización en la comunicad, gestión del impacto sobre el medio ambiente.

7 b. Medidas de Rendimiento (25%).

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización para controlar, entender,

predecir y mejorar el rendimiento de las personas. Dependiendo de los fines de la organización, los indicadores pueden incluir los relativos a:

- Idoneidad y capacidad de las personas: formación, desempeño y desarrollo de carreras profesionales (Nº de acciones formativas, % de colaboradores que han recibido formación, horas anuales de formación (por persona/área de la formación), inversión en formación, gasto de la formación por colaborador, evaluación e impacto de la formación, evaluaciones del desempeño positivas, % de objetivos individuales y grupales alcanzados, promociones en base a desempeños excelentes, etc.);
- Servicios prestados al personal de la organización (Inversión en beneficios sociales y servicios de apoyo; índices de utilización de beneficios y servicios de apoyo; Nº de personas con medidas de conciliación de la vida laboral y familiar; Nº de denuncias asociadas a discriminación, comportamiento no ético, etc.);
- Grado de participación e implicación de las personas (Nº de Equipos de Mejora, % de personal implicado en equipos de mejora, impacto de los resultados de los equipos de mejora, Nº de sugerencias, % de personal implicado en los sistemas de sugerencias, impacto de las sugerencias implementadas, Nº de reconocimientos entregados, % de colaboradores con retribución variable, tasas de absentismo y bajas por enfermedad, tasas de accidentabilidad por niveles, quejas y reclamaciones, tasas de rotación interna y externa del personal, nivel de conflictividad (huelgas/paros), uso de plataformas internas de relacionamiento).

8.- RESULTADOS DE SOCIEDAD (90 puntos)

Lo que la organización excelente está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, regional, nacional e internacional (si procede), 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 ambientales y de sus grupos de interés externos.
- Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.
- Entender las razones que subyacen en las tendencias observadas y el impacto que ellas tienen en el rendimiento de otros indicadores del Modelo y fijar objetivos en función de estos.
- Segmentar los resultados para entender las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.
- Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de la sociedad, entendiendo las diferencias para fijar objetivos.

8 a. *Medidas de la Percepción (25%).*

Estas se refieren a la percepción que la sociedad tiene de la organización por parte de diferentes colectivos externos (sociedad como tal: otras administraciones públicas, partners y proveedores, aliados, etc.), sobre los diversos aspectos del rol de la organización respecto a ellos.

Esta puede ser obtenida por las diferentes fuentes de información: encuestas, artículos de prensa, informes, reuniones, autoridades públicas, ONGs, etc.). Estas percepciones han de dar una idea

clara sobre cómo la organización es percibida por la sociedad y cómo se relaciona con ella.

Dependiendo de los fines de la organización, las medidas 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;
 - * Nivel de acercamiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU;
 - * Índices de transparencia;
 - * Índices de Buen Gobierno;
 - * Índices de Gestión Ética;
 - . Percepción que tiene la sociedad de otras organizaciones similares del sector.
- 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);
 - * Polución 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;
- Cobertura en medios de comunicación;
- Sanciones y multas recibidas.

8 b. Medidas de Rendimiento (75%).

Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el rendimiento de la organización respecto a la sociedad. Estos indicadores tienen que dar una idea clara del impacto de la organización en la sociedad. Estos pueden incluir los relativos a:

- Gestión Ambiental (Impacto de productos y servicios: índices de reciclabilidad y durabilidad del producto o servicio; Impactos derivados de las molestias o peligros de sus operaciones (Vg.: Ruidos y malos olores, etc.); Resultados de auditorías internas y externas basadas en referentes medioambientales o sociales; Índices de generación y reciclaje de desechos; Índices de uso de materiales no renovables y energía; Índices de emisiones tóxicas; Reducción de consumos energéticos y recursos no renovables (Vg.: Agua, papel/cartón/plásticos -embalajes-, etc.); Disminución de la huella ambiental; Ecoeficiencia; Acciones con la comunidad para impulsar la conciencia y educación medioambiental; Iniciativas para la recuperación de ecosistemas, etc.)
- Acción Social (Generación de empleo; Inversión social; Voluntariado del personal promovido por la empresa; Resultados de actividades desarrolladas para promover la educación, sanidad y, en general, la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde se opera; Patrocinios a actividades relacionadas con la vida saludable y el deporte, etc.)
- Gobierno Corporativo: Resultados de Auditorías Externas Independientes; Frecuencia y medios para dar a conocer a los diferentes grupos de interés la información sobre gobierno corporativo.
- 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:
 - * acreditación;
 - * certificación;
 - * autorización;
 - * importación/exportación;
 - * planificación;
 - * lanzamiento de productos-servicios.
- gestión responsable de proveedores y asociados;
- certificación de sistema de gestión (por ejemplo: gestión ambiental, gestión de calidad, salud y seguridad laboral, sistema de auditoría, etc.);
- Acreditación (competencia técnica) como Organismo de Evaluación de la Conformidad.
- Resultados del cumplimiento de los ODS de la ONU, en los que la organización puede influir.
- 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 (140 puntos)

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

Definir un conjunto de indicadores asociados, financieros y no financieros, con sus objetivos correspondientes, para medir los parámetros clave alineados con la estrategia y su despliegue, con las necesidades y expectativas de la organización y de su grupo de interés.

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

Comprender las razones que subyacen en las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tienen en el rendimiento de otros indicadores.

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

Segmentar los resultados de acuerdo a negocios específicos y las necesidades y expectativas de los grupos de interés de estos.

Evaluar el rendimiento futuro de la organización, basado en la comprensión del binomio causa efecto de las relaciones que tienen establecidas.

9 a. Resultados clave (60%).

Estos resultados clave, financieros y no financieros relativos a todos aquellos (salvo aspectos cubiertos por otros criterios) que tienen un interés en la organización: órganos de control de la gestión, control de las cuentas de la organización, (asociados o alianzas y otros grupos de interés), en los que se demuestra el éxito de la organización y el despliegue de su estrategia. En función de qué partes interesadas se trate, pueden incluir los relativos a:

- Resultados del control de la gestión y presupuestarios como:
 - * Endeudamiento a corto, mediano y largo plazo;
 - * Ejecución presupuestaria;
 - * Activos financieros;
 - * Liquidez;
 - * Valor de inmuebles;
 - * Transferencias de capital;
 - * Evolución comparativa del presupuesto anual.
- Percepción de los grupos de interés relevantes.
- Volumen de actividad:
 - * Productos y servicios clave;
 - * Plazos de entrega.

9 b. Indicadores de Rendimiento (40%).

Estos indicadores son los de carácter económico y operativo que utiliza la organización para

controlar, comprender, prever y mejorar su rendimiento (salvo aspectos cubiertos por otros criterios). Dependiendo de los fines de la organización y de sus procesos, las mediciones pueden incluir las relativas a:

- Rendimiento global:
 - * Grado de cumplimiento de la Estrategia;
 - * Grado de cumplimiento de la Visión;
 - * Grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos;
 - * Resultados de Evaluación del Liderazgo;
 - * Indicadores internos de resultados;
 - * Indicadores internos relacionados con la innovación y la creatividad;
 - * Control de riesgos internos y externos.
- Rendimiento financiero incluyendo otros indicadores relevantes.
 - * Rendimiento de fondos propios;
 - * Valor añadido.
 - * Costos de los planes, programas y proyectos;
- Rendimiento de los procesos:
 - * Resultados y medidas internas;
 - * Innovaciones y mejoras.
 - * Evaluación de la eficacia y eficiencia de los procesos:
 - * Indicadores de calidad;
 - * Costes de mantenimiento;
 - * Tiempos de preparación.
- 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.

➤ Innovación:

- * Número de patentes, protección de la propiedad intelectual, certificados, premios, etc.;
- * Tiempo de lanzamiento de nuevos productos;
- * % de éxitos en la introducción de nuevos productos;
- * Valor de la propiedad intelectual;
- * Índice de éxito en nuevos productos;
- * Porcentaje de inversión en I+D+i sobre el presupuesto.

➤ Activos: inmuebles, equipos, tecnología y materiales:

- * Amortización;
- * Costes de mantenimiento;
- * Porcentaje de defectos;
- * Patentes;
- * Consumo de suministros de servicios públicos;

ANEXO I. MÉTODO DE EVALUACIÓN

Conceptos a Tener en Cuenta para la Evaluación

1. Los Procesos que facilitan la gestión

Los procesos/criterios facilitadores, son los conceptos fundamentales en los que se basa una organización excelente y clave para alcanzar los Resultados y objetivos previstos,

Planteamiento/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.

Despliegue

Denota la puesta en práctica de lo que se define en el Planteamiento/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, Revisión y Perfeccionamiento

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 e Innovación

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*” y “*Causas*” 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, 11, 12, 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. Este es un ámbito que las organizaciones deben cuidar y dar importancia cuando implanta un Modelo de Excelencia.

Relación causa – efecto

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.

Relevancia y utilidad

La segunda dimensión de la evaluación de los criterios de resultados es “Relevancia de los

resultados abarca la extensión en lo que afecta a áreas importantes de la organización. 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 “Relevancia” 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 “Criterios Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Criterios 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 programar una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- Desplegar e 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, revisar y perfeccionar 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.