

MODELO ECUATORIANO DE EXCELENCIA

2015



Secretaría Nacional
de la **Administración Pública**

PRO**exce**

Programa
Nacional
de Excelencia



TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE EXCELENCIA	3
2. ESTRUCTURA DEL MEE	6
CRITERIOS DE AGENTES FACILITADORES	8
CRITERIO 1: Liderazgo	8
CRITERIO 2. Estrategia y Planificación	13
CRITERIO 3: Talento Humano	18
CRITERIO 4: Alianzas y Recursos	22
CRITERIO 5: Procesos	29
CRITERIOS DE RESULTADOS	33
CRITERIO 6. Resultados orientados a los Ciudadanos	33
CRITERIO 7: Resultados del Talento Humano.	36
CRITERIO 8: Resultados de Responsabilidad Social	39
CRITERIO 9: Resultados clave del desempeño institucional	42
3. SISTEMA DE PUNTUACIÓN MEE	45
HOJA DE PUNTUACION CRITERIOS DE AGENTES FACILITADORES	45
HOJA DE PUNTUACION CRITERIOS DE RESULTADOS	47
INSTRUCCIÓN PARA COMPLETAR LAS HOJAS DE PUNTUACION	49
GLOSARIO Y TÉRMINOS UTILIZADOS	51
BIBLIOGRAFÍA	66
INDICE DE TABLAS	
TABLA 1. CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MEE.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	
ILUSTRACIÓN 1. PRINCIPIOS MEE	4
ILUSTRACIÓN 2. DIAGRAMA DE LOS CRITERIOS DEL MEE	6

SNAP	MODELO ECUATORIANO DE EXCELENCIA	Rev. 00 2015-09
------	----------------------------------	--------------------

1. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE EXCELENCIA

Es notorio que la ciudadanía ecuatoriana ha desarrollado en los albores del siglo XXI, un nivel superior de conciencia sobre el derecho que le asiste, de exigir la satisfacción de sus necesidades y expectativas que la conduzcan hacia el goce de alta calidad de vida. Por su parte, el estado se ha hecho eco de esta concienciación y ha desarrollado y promulgado varias normativa que basadas en la experiencia internacional, crean un entorno apropiado para el

En el ámbito latinoamericano, el Ecuador manifestó ya en 2008, su adhesión a la Carta Iberoamericana para la Calidad de la Gestión Pública, instrumento que fue diseñado por el CLAD, con apoyo de las más connotadas entidades de promoción de la calidad en el continente, en el cual se plantea un enfoque común latinoamericano sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública y se ofrece instrumentos flexibles y adaptables para generar y fomentar una cultura de la calidad cuya mira permanente es la mejora continua de productos y servicios a la ciudadanía.

Precisamente, el estado ecuatoriano ha sembrado un hito más en esta acertada trayectoria al decidir la aplicación de un modelo de excelencia en las entidades de la función ejecutiva, siguiendo el ejemplo de estados y sociedades líderes en el ámbito mundial. La descripción de dicho modelo, de sus principios, de su estructura y de la metodología para implantarlo, constituye la razón de ser del presente documento.

El Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MEE) plantea los lineamientos que al ser adoptados impulsan a una institución pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía de acuerdo a resultados cuantificables.

El MEE plantea una aproximación holística e integradora de la gestión pública, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.

El Modelo Ecuatoriano de Excelencia es una adaptación del Modelo CAF (Marco Común de Evaluación o Common Assessment Framework). Los lineamientos del MEE sustentan la mejora continua de las instituciones y las evaluaciones del Premio Ecuatoriano de Excelencia (PEE).

1.1. Objetivo del Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MEE)

Brindar los lineamientos para que las instituciones desarrollen e implementen un sistema de gestión integrado, para alcanzar resultados excelentes en el desempeño de la institución, en los ciudadanos/usuario, en el talento humano y en la sociedad, sirve como base para las autoevaluaciones en el proceso de mejora continua y las evaluaciones para otorgar reconocimientos de los niveles de madurez alcanzados.

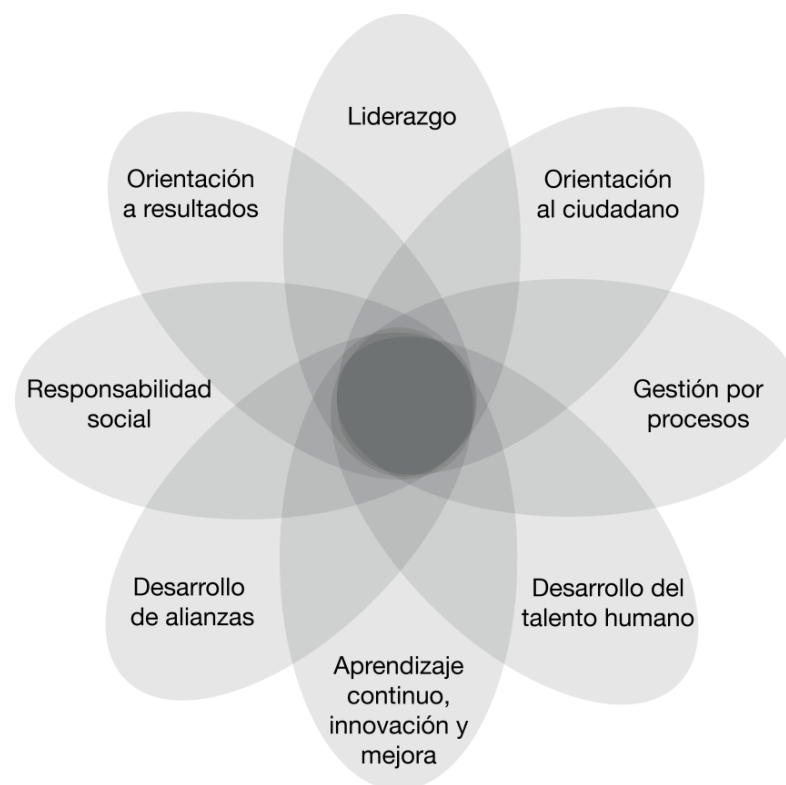
El MEE adopta los objetivos del CAF:

1. Introducir a la administración pública en la cultura de la Excelencia y de los principios del GCT (Gestión de la Calidad Total, TQM en sus siglas inglesas).
2. Guiarla progresivamente hacia un auténtico ciclo PDCA: “Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar”.
3. Facilitar la autoevaluación de una institución pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora.
4. Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad, tanto en el sector público como en el privado.
5. Facilitar el aprendizaje tomando como referencia a los mejores entre las organizaciones del sector público.

1.2. Principios

El MEE suscribe los conceptos fundamentales de excelencia definidos por la EFQM, los traduce al contexto del sector público con el fin de mejorar el rendimiento de una institución pública sobre la base de estos conceptos. Estos principios marcan la diferencia entre la tradicional institución pública burocrática y una orientada hacia la Calidad Total.

Ilustración 1. Principios MEE



Elaboración: Subsecretaría de Calidad en la Gestión, SNAP

Principio 1: orientación a resultados

La institución se orienta hacia los resultados. Los resultados son alcanzados satisfaciendo a todos los grupos de interés de la institución (autoridades, ciudadanos/clientes, socios/colaboradores y servidores públicos), respetando los objetivos fijados.

Principio 2: orientación al ciudadano/usuario

La institución se centra en las necesidades de ambos, no solo de los actuales sino también de los potenciales. Involucra a los ciudadanos y/o usuarios en el desarrollo de productos y servicios y en la mejora de su desempeño.

Principio 3: liderazgo y coherencia en los objetivos

En este principio aúna el liderazgo con capacidad de visión y que sirve de inspiración a los demás, con la constancia en los objetivos en un entorno cambiante. Los líderes establecen una misión clara, junto con una visión y unos valores, crean y mantienen un ambiente interno dentro del cual las personas pueden involucrarse plenamente en el cumplimiento de los objetivos.

Principio 4: Gestión por procesos y hechos

Este principio guía a las instituciones hacia la perspectiva de que un resultado deseado se alcanza con mayor eficiencia cuando los recursos destinados y las actividades propuestas están gestionados como un proceso y que las decisiones eficaces están basadas en el análisis de los datos y de la información.

Principio 5: desarrollo e implicación de las personas

A todos los niveles, las personas son la esencia de una institución y su plena involucración permite que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la institución. La contribución de los servidores públicos debería ser maximizada a través de su propio desarrollo y participación y mediante la creación de un entorno de trabajo que comparta valores y cultura de confianza, apertura, empoderamiento y reconocimiento.

Principio 6: aprendizaje continuo, innovación y mejora

La Calidad Total consiste en desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para generar innovación y oportunidades de mejora. La mejora continua debería por lo tanto ser un objetivo permanente de la institución.

Principio 7: desarrollo de alianzas

Las instituciones del sector público necesitan de otras para alcanzar sus metas y deberían por lo tanto desarrollar y mantener alianzas con valor añadido. Una institución y sus proveedores son interdependientes y una relación de mutuo beneficio aumenta las posibilidades de crear valor para ambas partes.

Principio 8: responsabilidad social.

Las instituciones públicas deben asumir la responsabilidad social, respetar la sostenibilidad ecológica e intentar alcanzar las mayores expectativas y exigencias de la comunidad local y global.

2. Estructura del MEE

El MEE está conformado por 9 Criterios que se clasifican en 2 grandes grupos:

- Grupo de **Criterios de Agentes Facilitadores** que son los Criterios numerados del 1 al 5 y se refieren a lo QUE HACE una institución y CÓMO enfoca sus tareas y actividades para alcanzar los resultados deseados y su desempeño.
- Grupo de **Criterios de Resultados** numerados del 6 al 9 que se refieren a los logros que ha obtenido una institución.

Ilustración 2. Diagrama de los Criterios del MEE



Elaboración: Subsecretaría de Calidad en la Gestión, SNAP

Cada criterio se desglosa en subcriterios, que en un total de 28, identifican los principales aspectos a ser considerados por una Institución que quiera lograr la excelencia.

La integración de las conclusiones de la evaluación de los criterios facilitadores y de los criterios de resultados en las prácticas de gestión, constituye la innovación continua y el ciclo de aprendizaje que acompaña a las instituciones en su camino hacia la excelencia.



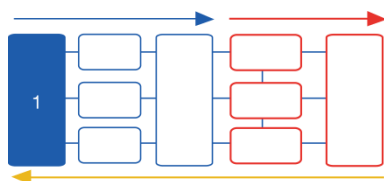
Tabla 1. Criterios y subcriterios del MEE

Criterios	Sub-criterios	Puntaje
CRITERIOS DE AGENTES FACILITADORES		
1 Liderazgo		120
1.1	Dirigir a la institución desarrollando su misión, visión y valores	30
1.2	Gestionar la institución, su desempeño y su mejora continua	30
1.3	Motivar y apoyar a los servidores públicos de la institución y actuar como modelo de referencia	30
1.4	Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés	30
2 Estrategia y Planificación		120
2.1	Reunir Información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión	30
2.2	Desarrollar la estrategia y la planificación con la información recopilada	30
2.3	Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la institución y revisarla de forma periódica	30
2.4	Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio	30
3 Talento Humano		120
3.1	Planificar, gestionar y mejorar el talento humano, de acuerdo con la estrategia y planificación, de forma transparente	40
3.2	Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la institución	40
3.3	Involucrar a los servidores públicos por medio del dialogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar	40
4 Alianzas y recursos		120
4.1	Desarrollar y gestionar alianzas con instituciones relevantes	20
4.2	Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos	20
4.3	Gestionar las finanzas	20
4.4	Gestionar la información y el conocimiento	20
4.5	Gestionar las tecnologías	20
4.6	Gestionar las instalaciones	20
5 Procesos		120
5.1	Identificar, diseñar, gestionar e innovar los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés	40
5.2	Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos	40
5.3	Coordinar los procesos en toda la institución y con otras instituciones relevantes	40
CRITERIOS DE RESULTADOS		
6 Resultados orientados a los Ciudadanos		100
6.1	Mediciones de la percepción	50
6.2	Mediciones de desempeño	50
7 Resultados de Talento Humano		100
7.1	Mediciones de percepción	50
7.2	Mediciones de desempeño	50
8 Resultados de Responsabilidad Social		100
8.1	Mediciones de percepción	50
8.2	Mediciones del desempeño institucional	50
9 Resultados Clave del Desempeño institucional		100
9.1	Resultados externos: resultados e impacto a conseguir	50
9.2	Resultados internos: nivel de eficiencia	50

Elaboración: Subsecretaría de Calidad en la Gestión, SNAP

CRITERIOS DE AGENTES FACILITADORES

CRITERIO 1: Liderazgo



- 1.1 Dirigir a la institución desarrollando su misión, visión y valores
- 1.2 Gestionar la institución, su desempeño y su mejora continua
- 1.3 Motivar y apoyar a los servidores públicos de la institución y actuar como modelo de referencia
- 1.4 Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés

En un sistema democrático representativo, los políticos electos definen sus estrategias y las metas que quieren alcanzar en las distintas áreas políticas. Los líderes de las instituciones del sector público ayudan a los políticos a formular las políticas públicas asesorándoles en base a su experiencia en el campo. Son, por lo tanto, responsables de la implantación y desarrollo de las políticas públicas.

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

Subcriterio 1.1. Dirigir a la institución desarrollando su misión, visión y valores.

El líder o directivo asegura que la institución está dirigida con una misión y visión claras, y con valores fundamentales. Esto significa que desarrolla la misión (¿por qué existimos? ¿Cuál es nuestro mandato?), la visión (¿dónde queremos llegar?, ¿cuál es nuestra meta?), y los valores (¿qué guía nuestro comportamiento?); tres elementos necesarios para el éxito a largo plazo de la institución. Los comunican y aseguran su implantación y comprensión. Toda institución pública necesita valores para construir el marco del conjunto de sus actividades- valores en línea con su misión y visión. Pero además, es necesario prestar especial atención a los valores fundamentales de una institución del sector público. Más aún que las organizaciones privadas que dependen de las reglas de la economía de mercado, las instituciones del sector público tienen que defender activamente valores como la democracia, el estado de derecho, el enfoque al ciudadano, la diversidad y la igualdad de género, un entorno de trabajo equitativo, la prevención de la corrupción, la responsabilidad social y la no discriminación: valores que al mismo tiempo, facilitan un modelo a seguir para el conjunto de la sociedad. Los líderes crean las condiciones para que estos valores sean asimilados.

Ejemplos:

1. Formular y desarrollar la misión, visión y valores de la institución, implicando a los grupos de interés y servidores públicos.
2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y visión de la institución, respetando el marco general de valores del sector público.
3. Asegurar una comunicación eficaz de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos, a todos los servidores públicos de la institución y a otros grupos de interés.
4. Revisar de forma periódica la misión, visión y valores, reflejando los cambios del entorno externo, por ejemplo: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos o demográficos.
5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata con dilemas éticos que aparecen cuando distintos valores de la institución entran en conflicto.
6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los servidores públicos sobre cómo enfrentarse a estos casos.
7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/ directivos/ servidores públicos (por ejemplo: revisando la aplicabilidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).



Subcriterio 1.2. Gestionar la institución, su desempeño y su mejora continua.

Los líderes desarrollan, implementan y monitorizan los sistemas de gestión de la institución. Una estructura organizacional adecuada, con responsabilidades claramente definidas para todos los niveles de personal, así como una gestión y unos procesos sustantivos y adjetivos bien definidos garantizan un desempeño eficiente de la estrategia de la institución para productos, servicios y resultados. La gestión del desempeño institucional está basada en objetivos definidos y medibles que reflejan los productos y servicios integrados en la actividad de la institución. Los sistemas integrados de gestión del desempeño institucional combinan productos y servicios con recursos que facilitan una orientación basada en las evidencias racionales. Permite una revisión periódica del desempeño y de los resultados. Los líderes son responsables de la mejora del desempeño institucional. Organizan con vistas al futuro los cambios necesarios para el cumplimiento de la misión. Iniciar un proceso de mejora continua es un objetivo fundamental para la gestión de la calidad. Los líderes crean el terreno para la mejora continua, asegurando una cultura abierta a la innovación y al aprendizaje.

Ejemplos:

1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión de procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.
2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la institución.
3. Desarrollar y consensuar objetivos, indicadores y metas medibles para todos los niveles y áreas de la institución, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los ciudadanos (por ejemplo perspectiva de género, diversidad)
4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos. El sistema de control interno y la permanente revisión de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la institución (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, Gobierno por Resultados)
5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o la norma ISO 9001.
6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la institución.
7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.
8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importantes para el éxito de una institución.
9. Demostrar el compromiso de los líderes / directivos hacia la mejora continua y la innovación, promoviendo la cultura de la innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los servidores públicos.
10. Comunicar lo que motiva las iniciativas de cambio y sus efectos esperados a los servidores públicos y grupos de interés relevantes.

Subcriterio 1.3. Motivar y apoyar a los servidores públicos de la institución y actuar como modelo de referencia.

Los líderes motivan y apoyan a los servidores públicos a través de su comportamiento y de su gestión del talento humano. Actuando como modelos de referencia, los líderes simbolizan los objetivos establecidos y los valores, animando a los servidores públicos a actuar de la misma forma. Los servidores públicos son respaldados por los líderes para que alcancen sus objetivos, mediante la realización de su labor. Un estilo de liderazgo transparente, basado en la retroalimentación mutua, la confianza y la comunicación abierta, motiva a los servidores públicos y contribuye al éxito de la institución. Además de estos asuntos de comportamiento personal, los factores centrales para la motivación y el apoyo a servidores públicos pueden encontrarse en el liderazgo de la institución y el sistema de gestión. La delegación de competencias y responsabilidades, incluida la rendición de cuentas, es la base principal de la gestión para motivar a los servidores públicos. Otros factores como las oportunidades de desarrollo personal y de formación, o los sistemas de reconocimiento y recompensas favorecen también la motivación.

Ejemplos:

1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y servidores públicos, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.
3. Informar y consultar de forma periódica a los servidores públicos asuntos clave relacionados con la institución.
4. Apoyar a los servidores públicos en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la institución
5. Proporcionar retroalimentación a todos los servidores públicos, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.
6. Animar, fomentar y potenciar a los servidores públicos, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los servidores públicos a desarrollar sus competencias.
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir las recomendaciones/ propuestas de los servidores públicos, facilitándoles una retroalimentación constructiva.
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los servidores públicos.

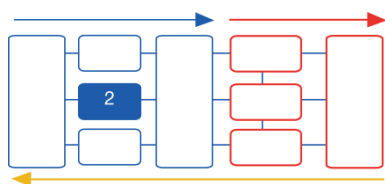
Subcriterio 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Los líderes son responsables de la gestión de las relaciones con todos los grupos de interés relevantes, que tengan interés en la institución o sus actividades. Por lo tanto, los directivos públicos guían y dirigen el diálogo con las autoridades políticas y otros grupos de interés. En el sector público, la dirección es la interfaz entre la institución y las autoridades políticas. Este subcriterio describe una de las mayores diferencias entre instituciones del sector privado y público. Las instituciones del sector público tienen que centrar sus relaciones con las autoridades públicas desde distintas perspectivas. Por un lado, los políticos pueden tener una función directiva ya que junto con los directivos de las instituciones del sector público- formulan objetivos. En este sentido, las instituciones del sector público, actúan como cuerpos gestionados por las autoridades políticas. Por otro lado, las autoridades políticas pueden ser en sí mismas otro grupo de interés con el que tratar.

Ejemplos:

1. Desarrollar un análisis de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la institución.
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la institución.
3. Identificar las políticas públicas relevantes para la institución e incorporarlas a la institución.
4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la institución están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas, y llegar a acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.
5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la institución.
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.
7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajo en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), gremios y asociaciones profesionales, industria, otras autoridades públicas, etc.)
8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, instituciones representativas y sindicatos.
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la institución y sus servicios.
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.

CRITERIO 2. Estrategia y Planificación



- 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión
- 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación con la información recopilada
- 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la institución y revisarla de forma periódica
- 2.4. Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio

Implementar la misión y visión de una institución pública demanda definir la “vía” que la institución quiere seguir, establecer los objetivos que tiene que conseguir y la manera con la que medirá los progresos. Requiere una estrategia clara. Para establecer objetivos estratégicos, es necesario tomar decisiones, fijar prioridades basadas en las políticas públicas y sus objetivos y las necesidades de los demás grupos de interés, teniendo en cuenta los recursos disponibles. La estrategia define los productos y servicios y los impactos que se quieren obtener, teniendo en cuenta los factores críticos de éxito correspondientes.

Para poder ser ejecutada con éxito, la estrategia tiene que plasmarse en planes, programas, objetivos operativos y medibles. La supervisión y la dirección tienen que formar parte de la planificación, así como estar atentas a las necesidades de modernización e innovación, que soportan a la institución en la mejora de su funcionamiento. Monitorizar de forma crítica la implementación de la estrategia y de la planificación nos permitirá actualizarlas y adaptarlas cuando sea necesario.

Subcriterio 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

El ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar) juega un papel importante en el desarrollo y la implementación de la estrategia y planificación de una institución pública. Empieza recopilando información fiable sobre las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés relevantes, sobre productos y servicios e impacto y sobre la evolución del entorno externo. Esta información es indispensable para apoyar los procesos de planificación estratégica y operacional. También es fundamental para dirigir las mejoras planificadas en el desempeño de la institución. Según el método PDCA, se deben realizar revisiones periódicas, junto con los grupos de interés para revisar sus necesidades cambiantes y su satisfacción. La calidad de esta información y el análisis sistemático de la retroalimentación de los grupos de interés, es un prerrequisito para la calidad de los resultados previstos.

Ejemplos:

1. Identificar todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la institución en su conjunto.
2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades, expectativas y satisfacción.
3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.
4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión como información sobre el desempeño de la institución.
5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).

Subcriterio 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación con la información recopilada.

Para una institución pública, desarrollar la estrategia significa definir objetivos estratégicos que estén alineados con las políticas públicas, las necesidades de los grupos de interés relevantes y la visión de los líderes, incluyendo información de gestión disponible, así como información sobre la evolución del entorno externo. Cuando la alta dirección fija las prioridades estratégicas y toma decisiones debe asegurarse de que existan objetivos de resultados y de impactos claros y los medios necesarios para alcanzarlos. La responsabilidad social de las instituciones del sector público debe estar incluida en su estrategia. La planificación tiene que ser abordada de forma concienzuda y metódica para guiar al conjunto de la institución hacia el logro de los objetivos estratégicos. Establecer objetivos e identificar las condiciones que deben de cumplirse para cumplir los objetivos estratégicos- basados en un profundo análisis y gestión de riesgos juega un papel importante para una implementación y seguimiento eficaces. Los indicadores y los sistemas de verificación de resultados que serán usados en la fase de ejecución posterior tienen que ser definidos durante la planificación. Es el trabajo desarrollado durante la elaboración de estrategias y planes de acciones el que crea un marco de medición de resultados que serán evaluados en los criterios ciudadanos / consumidores (criterio 6), talento humano (criterio 7), responsabilidad social (criterio 8) e indicadores claves (criterio 9).

Ejemplos:

1. Traducir la misión y visión en planes estratégicos y operativos y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.
2. Involucrar a los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.
3. Evaluar los proyectos actuales en términos de productos (resultados) y efectos (impactos) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.
4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la institución.
5. Equilibrar los proyectos y recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.
6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la institución.

Subcriterio 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la institución y revisarla de forma periódica

La capacidad de una institución para implementar su estrategia depende de la calidad de los planes y de los programas que detallen los objetivos y resultados esperados para cada nivel organizativo así como para los servidores públicos. Por lo tanto, los grupos de interés relevantes y los servidores públicos de los distintos niveles deben estar bien informados de los objetivos y metas que les competen y así garantizar una implementación eficaz y uniforme de la estrategia. La institución debe implementar la estrategia a todos los niveles de la organización. La dirección debe asegurar que los procesos, la gestión de proyectos y programas y las estructuras organizacionales están correctamente establecidas para asegurar que la implementación se hace de forma eficaz y cumpliendo con el tiempo establecido.

Las instituciones deben monitorizar la implementación de su estrategia y planificación de forma constante y crítica, ajustar las prácticas y los procesos cuando sea necesario o actualizarlas y adaptarlas si fuera preciso.

Ejemplos:

1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.
2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la institución a sus correspondientes estrategias, proyectos y procesos implicando a los grupos de interés priorizando sus expectativas y necesidades.
3. Desarrollar planes operativos con objetivos, procesos y proyectos para cada unidad, con indicadores y metas que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).
4. Comunicar de forma eficaz los planes estratégicos y operativos dentro de la institución.
5. Desarrollar y aplicar métodos para la revisión, medición y/o evaluación periódica de los avances en el logro de los resultados de planes a todos los niveles, para asegurar la implementación de la estrategia.
6. Desarrollar y aplicar indicadores para la medición del desempeño en forma integral considerando las mediciones sugeridas en los Criterios de Resultados del MEE.
7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.



Subcriterio 2.4. Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio

Un sector público eficaz tiene que innovar y cambiar sus prácticas para ocuparse de las expectativas de los ciudadanos / clientes, mejorar la calidad de los servicios y reducir costos. La innovación se puede dar de varias formas:

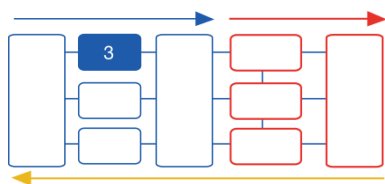
- Implementando metodologías y procesos innovadores, ofreciendo servicios y productos, por ejemplo, fomentando la participación de los ciudadanos /clientes en el proceso de diseño y ejecución.
- Con nuevos métodos de gestión de los programas de trabajo.
- Introduciendo servicios o bienes innovadores con un mayor valor añadido para los ciudadanos y clientes.

La fase de diseño es crucial para las decisiones a venir, para las “entregas” operativas de servicios y para la evaluación de las innovaciones en sí mismas. Una de las primeras responsabilidades de la dirección es por lo tanto de crear y comunicar una actitud abierta y de apoyo hacia las sugerencias para la mejora, provengan de donde provengan.

Ejemplos:

1. Crear y desarrollar una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.
2. Monitorización sistemática de los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio.
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyecto, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.)
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.
6. Equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la institución y los ciudadanos.

CRITERIO 3: Talento Humano



- 3.1. Planificar, gestionar y mejorar el talento humano, de acuerdo con la estrategia y planificación, de forma transparente
- 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la institución
- 3.3. Involucrar a los servidores públicos por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar

Los servidores públicos son el activo más importante de la institución. La institución gestiona, desarrolla y maximiza las competencias y el potencial de su gente a nivel individual y de toda la institución con el fin de apoyar su estrategia, planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. El respeto y la legitimidad, el diálogo abierto, el empoderamiento, la recompensa y el reconocimiento, el cuidado, así como el proveer un entorno seguro y saludable son elementos fundamentales para construir el compromiso y la participación de los servidores públicos en el viaje hacia la calidad total de la institución.

En tiempos de cambios, gestionar la institución y los servidores públicos resulta todavía más importante. Mejorar el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, son elementos críticos, ya que los servidores públicos son a menudo la mayor inversión de la institución. La gestión eficaz del talento humano y la dirección de los servidores públicos permiten a la institución cumplir con sus objetivos; así como sacar provecho de las fortalezas de los servidores públicos y de sus habilidades para contribuir a alcanzar los objetivos de la institución. El éxito de la gestión de talento humano y de la dirección promueve el compromiso de los servidores públicos, su motivación, desarrollo y retención. En el contexto de la gestión de la calidad total, es importante tomar conciencia de que solo servidores públicos satisfechos pueden llevar a la institución hacia ciudadanos satisfechos.

Subcriterio 3.1. Planificar, gestionar y mejorar el talento humano, de acuerdo con la estrategia y planificación, de forma transparente.

Un enfoque estratégico e integral para gestionar los servidores públicos, la cultura del lugar de trabajo y del entorno son una parte clave de la planificación estratégica en una organización. La gestión eficaz del talento humano permite a los servidores públicos participar de forma eficaz y productiva en la misión general de la institución, en la visión y en el cumplimiento de sus objetivos. Los subcriterios evalúan si la institución alinea sus objetivos estratégicos con su talento humano de forma que están identificados, desarrollados, desplegados e implementados con transparencia y que se toman en cuenta para conseguir el éxito de forma óptima. Cuestiona como la institución tiene éxito en atraer y retener servidores públicos capaces de producir y ofrecer servicios y productos acordes con los objetivos establecidos en estrategias y planes de acción, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Implica un análisis periódico de las necesidades actuales y futuras en talento humano y el desarrollo e implementación de una política de gestión de talento humano, con criterios objetivos relacionados con la selección, el desarrollo profesional, la promoción, la remuneración, la recompensa y la asignación de funciones de gestión.

Ejemplos:

1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de talento humano, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.
2. Desarrollar e implementar una política de gestión de talento humano, basada en la estrategia y planificación de la institución, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales, (por ejemplo: flexibilidad horaria, permisos de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad.)
3. Asegurar que las capacidades de los servidores públicos (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.
5. Apoyar una cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/ reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo.)
6. Utilizar perfiles de competencias y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para servidores públicos como para directivos.
7. Prestar especial atención a las necesidades del talento humano, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructuras adecuadas).
8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión.)

Subcriterio 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los servidores públicos en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la institución

Un componente importante del subcriterio 2 es evaluar como la institución **identifica, desarrolla y mantiene las competencias de los servidores públicos**. Cuando una institución es capaz de crear entornos de trabajo que permiten a los servidores públicos desarrollar de forma continua sus propias competencias, asumir mayores responsabilidades y tomar más iniciativas, las personas contribuyen al desarrollo del lugar de trabajo. Esto se puede conseguir, asegurando que asocian sus propios logros con los objetivos estratégicos de la institución e incluso involucrándoles en la puesta en marcha de políticas de formación, motivación y reconocimiento de los servidores públicos. En la práctica este facilitador puede condensarse en una estrategia de competencias, describiendo las necesidades de desarrollar las competencias de los servidores públicos y los métodos a aplicar (por ejemplo, **aprender de otros colegas, movilidad laboral, formación**.)

Ejemplos:

1. **Identificar las capacidades actuales de los servidores públicos**, tanto en el plano individual como institucional, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y **compararlas sistemáticamente con las necesidades de la institución**.
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un **plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la institución y de los servidores públicos**.
3. En línea con la estrategia, desarrollar, consensuar y revisar **planes de formación y planes de desarrollo** para todos los servidores públicos y/o los equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los servidores públicos a tiempo parcial y los servidores públicos con permiso de maternidad/ paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes pueden retroalimentarse y compartir expectativas.
4. **Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión** relativas a los servidores públicos de la institución, los ciudadanos / y los socios.
5. Liderar y apoyar a los nuevos servidores públicos por medio del **acompañamiento individualizado (Coaching), la tutoría o la asignación de un mentor**.
6. Promover la **movilidad interna y externa de los servidores públicos**
7. Desarrollar y **promover métodos modernos de formación** (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).
8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, **conflictos de interés**, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética)
9. Evaluar **el impacto de los programas de formación y desarrollo profesional de los servidores públicos** y el traspaso de contenidos a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la revisión y del análisis costo/ beneficio.
10. Revisar la necesidad de **promover carreras profesionales para las mujeres** y desarrollar planes en concordancia.

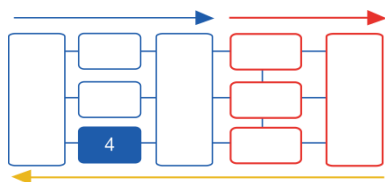
Subcriterio 3.3. Involucrar a los servidores públicos por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

La participación de los servidores públicos genera un entorno en el que tienen impacto en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. Implica la creación de una cultura que apoya, en la práctica, la misión, visión y valores de la institución, por ejemplo reconociendo y premiando la creatividad, las buenas ideas y el esfuerzo. Este subcriterio se centra en la capacidad de la dirección/ líderes y servidores públicos de colaborar de forma activa en el desarrollo de la institución, rompiendo con los silos institucionales mediante el diálogo, generando espacios para la creatividad, la innovación y las sugerencias para mejorar los resultados. Los servidores públicos tienen que recibir apoyo para poder desarrollar su máximo potencial. Para que las políticas de los servidores públicos sean correctamente ejecutadas, los líderes y directivos de toda la institución deben demostrar que les importan los problemas y el bienestar de los servidores públicos y que promueven de forma activa una cultura de comunicación abierta y de transparencia. El compromiso de los servidores públicos se puede lograr mediante foros formales, como comités consultativos y mediante el diálogo diario (por ejemplo sobre ideas de mejora). Realizar encuestas de satisfacción y establecer el asesoramiento de los líderes para obtener una evaluación más específica del ambiente laboral y usar estos resultados para realizar mejoras, son también buenas prácticas.

Ejemplos:

1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los servidores públicos y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming))
3. Involucrar a los servidores públicos y a sus representantes (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y servidores públicos sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.
5. Realizar periódicamente encuestas a los servidores públicos y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.
6. Asegurar que los servidores públicos tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión del talento humano por parte de sus jefes/directores directos.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la institución incluyendo los requisitos de seguridad laboral y el cuidado de la salud que incluya hábitos alimenticios saludables y promover el ejercicio físico.
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los servidores públicos (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo), así como prestar atención a la necesidad de los servidores públicos a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.
9. Prestar especial atención a las necesidades de los servidores públicos más desfavorecidos o con discapacidad.
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a los servidores públicos de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y el bienestar).

CRITERIO 4: Alianzas y Recursos



- 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con instituciones relevantes
- 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos
- 4.3. Gestionar las finanzas
- 4.4. Gestionar la información y el conocimiento
- 4.5. Gestionar las tecnologías
- 4.6. Gestionar las instalaciones

Además de los servidores públicos que están trabajando en ellas, las instituciones del sector público necesitan diferentes tipos de recursos para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos; recursos que tienen que estar alineados con su misión y visión. Pueden ser de tipo material o inmaterial, pero todos tienen que ser gestionados cuidadosamente.

Los colaboradores estimulan el enfoque externo de la institución y aportan conocimientos o experiencias necesarios. En este sentido, las alianzas claves (por ejemplo proveedores privados de servicios, otras instituciones públicas, pero también, ciudadanos) son recursos importantes para el correcto funcionamiento de una institución y tienen que construirse con esmero. Apoyan la implementación de la estrategia y de la planificación y el correcto desarrollo de sus procesos. Cada vez más, las instituciones públicas son vistas como parte de una cadena que trabaja en pro de un resultado específico para la ciudadanía (por ejemplo en las áreas de la seguridad o de la salud.) La calidad de cada una de estas alianzas tiene un impacto directo sobre los resultados de la cadena.

Además de las alianzas, las instituciones tienen que gestionar de forma eficiente los recursos más tradicionales- como las finanzas, las tecnologías o las instalaciones- con el fin de asegurar su funcionamiento eficaz y de tener el conocimiento necesario para lograr sus objetivos estratégicos. El conocimiento de los recursos incluye el conocimiento y la experiencia de los servidores públicos de la institución, de sus socios estratégicos y ciudadanos.



Subcriterio 4.1 Desarrollar y gestionar alianzas con instituciones relevantes

En una sociedad en cambio permanente y de complejidad creciente, las instituciones públicas necesitan gestionar las relaciones con otras instituciones para lograr sus objetivos estratégicos. Éstas pueden ser socios privados, no gubernamentales o públicos. Por lo tanto, las instituciones tienen que definir quiénes son sus socios más pertinentes. Estas alianzas pueden ser de distintos tipos: proveedores de servicios y productos, servicios externalizados, colaboraciones estrechas para un objetivo común, etc. Para el éxito de políticas públicas en un ámbito específico, la colaboración entre administraciones públicas de un mismo nivel institucional (por ejemplo nivel estatal) pero también entre instituciones de distintos niveles (estatal, autonómico y local) pueden ser cruciales. Las instituciones deben definir a qué red de política sectorial o cadena pertenecen y qué papel juegan en ellas para asegurar el éxito de la red en su conjunto.

Ejemplos:

1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.)
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/ cadena y a diferentes niveles institucionales.
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privadas (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/ colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.

Subcriterio 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos.

En el sector público, los ciudadanos tienen un papel cada vez más activo como socios. El término “ciudadano” se refiere al papel cambiante de los ciudadanos entre grupos de interés y usuario del servicio. La participación de los ciudadanos se ve con más fuerza como una palanca necesaria para mejorar la eficacia y eficiencia de las instituciones públicas. Su retroalimentación mediante las reclamaciones, ideas y sugerencias es considerada como una aportación importante para mejorar los servicios y productos.

En general, el papel de los ciudadanos puede enfocarse desde cuatro ángulos: como co-diseñadores, co-tomadores de decisiones, co-productores y co-evaluadores. Como co-diseñadores, su impacto se traduce en qué y cómo las instituciones públicas quieren prestar un servicio para dar respuesta a una necesidad concreta. Como co-tomadores de decisiones, los ciudadanos irán adquiriendo una mayor involucración y sentimiento de pertenencia de las decisiones que les afectan. Como co-productores, los ciudadanos participarán en la producción y/o en el ciclo de entrega de los servicios y de su calidad y por último, pero no menos importante, como co-evaluadores los ciudadanos expresarán su opinión sobre la calidad de las políticas públicas y de los servicios recibidos.

En este subcriterio, el MEE se centra en la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos y en el desarrollo de las políticas públicas, así como en la buena acogida y escucha de sus necesidades y expectativas. Las instituciones públicas deben apoyar a los ciudadanos en estos roles si quieren que los desempeñen con eficacia.

Ejemplos:

1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la institución, las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).
2. Animar activamente a los ciudadanos a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones de la institución (codiseño y codecisión), por ejemplo con grupos de consulta o calidad, encuestas, sondeos de opinión.
4. Definir el marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos, recogéndolas mediante los medios adecuados (por ejemplo encuestas, grupos de consulta, buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.). Analizar y tratar esta información y difundir los resultados.
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la institución así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Internet).
6. Definir y acordar la manera de desarrollar el papel de los ciudadanos como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los ciudadanos los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, por ejemplo con las Planillas de Servicio.
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o producir servicios ya no necesarios.

Subcriterio 4.3. Gestionar las finanzas

La capacidad de las instituciones públicas para generar recursos financieros adicionales así como su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios que quieren prestar, puede ser limitada. Aunque las instituciones públicas tienen a menudo poco que decir sobre la asignación de recursos, preparar cuidadosamente los presupuestos, preferentemente con las autoridades financieras, es el primer paso para una gestión financiera rentable, sostenible y capaz de rendir cuentas. Para controlar los gastos de forma continua es necesario contar con sistemas de contabilidad detallada y de control interno. Es la base para una contabilidad de costos detallada, que demuestre la capacidad de la institución de prestar más y mejores servicios por un menor costo, y para facilitar la oportunidad de prestar servicios innovadores o introducir productos de forma más rápida.

Ejemplos:

1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.
2. Analizar los riesgos y las oportunidades de las decisiones financieras.
3. Asegurar la transparencia presupuestaria y financiera.
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos pluri-anales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/ diversidad, presupuestos energéticos.)
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados e impacto.



Subcriterio 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Es importante identificar la información y las necesidades de conocimiento de la institución para alcanzar los objetivos estratégicos y prepararse para el futuro. Estos conocimientos e información necesarios, deben entrar en la institución de forma sistemática, ser compartidos por todo los servidores públicos que los necesite y permanecer en la institución cuando los servidores públicos se vayan. Los servidores públicos deben tener fácil acceso a la información adecuada y el conocimiento necesario para realizar su trabajo de forma eficiente. La institución debe asegurarse de que comparte información crítica y conocimiento con sus socios claves y con otros grupos de interés, según las necesidades que tengan.

Ejemplos:

1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento de la institución de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.
3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la institución, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.
4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la institución y asegurarse de que todos los servidores públicos tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.)
5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la institución (por ejemplo coaching, manuales redactados, etc.)
6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.
7. Garantizar que se retiene dentro de la institución, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los servidores públicos, en caso de que éstos dejen la institución.



Subcriterio 4.5. Gestionar las tecnologías

Las políticas de uso de las TIC y de otras tecnologías tienen que ser gestionadas de tal forma que apoyen los objetivos estratégicos y operativos de una forma sostenible. Cuando se gestionan de forma estratégica pueden ser una importante palanca para la mejora del rendimiento de las instituciones del sector público y para el desarrollo de la administración electrónica. Los procesos sustantivos pueden ser mejorados de forma sustancial si se introducen las tecnologías pertinentes de la forma adecuada. En la prestación de servicios, los servicios electrónicos pueden hacer que el servicio sea más accesible para los ciudadanos y reducir considerablemente sus cargas administrativas. Las TIC para la administración inteligente pueden aportar soluciones para un uso más eficiente de los recursos.

Ejemplos:

1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.
2. Implementar, revisar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.
3. Asegurar un uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de los servidores públicos.
4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a, por ejemplo:
 - la gestión de proyectos y tareas
 - la gestión del conocimiento
 - el apoyo a las actividades formativas y de mejora
 - la interacción con los grupos de interés y asociados
 - el desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas
5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.
6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al ciudadano.
7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.
8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de envases plásticos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.

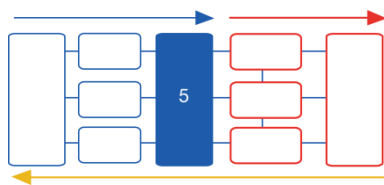
Subcriterio 4.6. Gestionar las instalaciones

Las instituciones públicas tienen que evaluar a intervalos regulares el estado de las infraestructuras de las que disponen. Las infraestructuras disponibles necesitan ser gestionadas de forma rentable y sostenible para que puedan estar al servicio de las necesidades de los ciudadanos y ofrecer las condiciones de trabajo adecuadas a su personal. La sostenibilidad de los materiales usados en la institución y su impacto en el medioambiente son también factores críticos de éxito para este subcriterio, así como para su responsabilidad social.

Ejemplos:

1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).
2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los servidores públicos, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo espacios abiertos vs despachos individuales, oficinas móviles.
3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.
4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible del espacio físico, los medios de transporte y los recursos energéticos.
5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los servidores públicos y de los ciudadanos (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público)
6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.

CRITERIO 5: Procesos



- 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés
- 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos
- 5.3. Coordinar los procesos en toda la institución y con otras organizaciones relevantes

Existen muchos procesos en una institución y cada proceso es una serie organizada de actividades interrelacionadas que transforman los recursos en una vía eficaz hacia los servicios y el impacto en la sociedad.

Se pueden diferenciar distintos tipos de procesos que hacen que una institución funcione de forma eficaz, dependiendo de su calidad y de la calidad de su interrelación:

- **Procesos Sustantivos:** Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus ciudadanos/usuarios una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.
- **Procesos Adjetivos (habilitantes de asesoría y de apoyo):** Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

El MEE evalúa únicamente los procesos sustantivos a través de los dos tipos de procesos mencionados anteriormente, más concretamente a través de los que contribuyen eficazmente al cumplimiento de la misión y de la estrategia de la institución.

El criterio 5 se detiene sobre los procesos sustantivos. Para unidades horizontales, como las unidades de estrategia, talento humano o departamentos financieros, su gestión o sus actividades de soporte, se entiende, son parte de sus procesos sustantivos.

Una institución eficaz y eficiente identifica los procesos sustantivos que lleva a cabo con el fin de prestar sus servicios y generar impacto, teniendo en cuenta las expectativas de los ciudadanos y otros grupos de interés que estén alineados con su misión y estrategia. La naturaleza de estos procesos sustantivos en el seno de instituciones de servicios públicos puede ser muy variada, desde actividades relativamente abstractas, como las de soporte de la política de desarrollo o hasta la regulación de actividades económicas, a actividades de prestación de servicios muy concretas.

Dos de los principales factores en el desarrollo del proceso y la innovación son la necesidad de generar cada vez mayor valor para sus ciudadanos y otros grupos de interés y aumentar la eficiencia. El aumento de la participación de los ciudadanos en la administración pública, tal y como se describió en la introducción del subcriterio 4.2. (Los ciudadanos son co-diseñadores, co-tomadores de decisiones, co-productores y co-evaluadores) anima a las instituciones a mejorar de forma continua sus procesos, tomando ventaja del entorno cambiante en muchas áreas, como la tecnología, economía o la población.



Subcriterio 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés

Este subcriterio examina cómo los procesos soportan la estrategia y los objetivos operativos de la institución y cómo se identifican, diseñan, gestionan e innovan. Es relevante para la calidad de los procesos saber cómo los gestores y las personas de las organizaciones, así como los distintos grupos de interés externos participan en el proceso de diseño, gestión e innovación y estos hechos tendrán que ser analizados cuidadosamente.

Ejemplos:

1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos de forma continua.
2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso.)
3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la institución y su entorno cambiante.
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.
5. Involucrar a los servidores públicos y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados.
6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la institución.
7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario.
8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel del servicio, etc.).
9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo en términos de eficiencia, calidad y eficacia)
10. Procesos innovadores basados en un continuo benchmarking nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.



Subcriterio 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos

El subcriterio evalúa como las instituciones desarrollan y prestan sus servicios/ productos, para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, fomentando su participación. Diseñar basándose en el expertise y creatividad de los ciudadanos y de la sociedad civil, fomentará un sector público eficaz, eficiente y más innovador, que preste servicios públicos adecuados a un costo justo.

El papel de los ciudadanos puede ser muy beneficioso para mejorar la calidad de los servicios y productos, en los siguientes niveles:

- Involucrando a ciudadanos representativos, asociaciones o paneles ad-hoc de ciudadanos, en el diseño y evaluación de los servicios y productos de las instituciones (co-diseño, coevaluación)
- Empoderando a los ciudadanos, para decidir el tipo de servicios o productos a ser entregados (co-decisiones)
- Colaborando con los ciudadanos en la implementación de los servicios y productos o empoderándolos para que realicen ellos mismos los servicios y productos (co-producción)
- Co-producir servicios aumenta la sostenibilidad de la calidad porque la producción se vuelve co-propiedad y porque la vía de producción se hace más visible, más entendible y por lo tanto, más legítima y satisfactoria.

Ejemplos:

1. Identificar los servicios y productos en los procesos sustantivos.
2. Involucrar a los ciudadanos en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo mediante encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.)
3. Involucrar a los ciudadanos y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos, que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la institución.
4. Involucrar a los ciudadanos en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos como a los servidores públicos a esta nueva relación y cambio de roles.
5. Involucrar a los ciudadanos en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los ciudadanos y de informarles sobre los cambios realizados.
7. Promover la accesibilidad de la institución (por ejemplo, con horarios de apertura flexible, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, braille, tableros de noticias en formato audio, etc.)
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y de procedimientos.

Subcriterio 5.3. Coordinar los procesos en toda la institución y con otras instituciones relevantes.

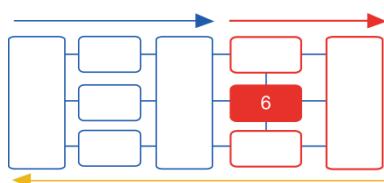
Este subcriterio evalúa como los procesos están coordinados dentro de la propia institución así como con los procesos de otras instituciones que funcionan en la misma cadena de servicios. La eficiencia de las instituciones públicas depende muy a menudo de la forma de colaborar con otras instituciones públicas, con las que forma algo así como una cadena de prestadores de servicios, orientadas a un resultado común. Procesos multidisciplinarios son comunes en la administración pública. Es vital integrar con éxito la gestión de dichos procesos, ya que la eficacia y eficiencia de estos procesos depende de esta integración.

Ejemplos:

1. Definir la cadena de prestación de servicios a la que la institución y sus colaboradores/ socios pertenece.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.
4. Empezar el análisis de ciudadanos a través de diferentes instituciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites institucionales.
5. Crear grupos de trabajo con las instituciones / proveedores de servicios, para solucionar problemas.
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los servidores públicos creen procesos inter institucionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos, salir de los compartimentos estancos, coordinar los procesos en toda la institución o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la institución en vez de para diferentes unidades)

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6. Resultados orientados a los Ciudadanos



- 6.1. Mediciones de la percepción
- 6.2. Mediciones de desempeño

El término ciudadano refleja la relación compleja que existe entre este grupo de interés y la administración. La persona a la que un servicio se dirige debe ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática, con derechos y obligaciones (por ejemplo: un contribuyente o un agente político, etc.). La persona también tiene que ser considerada como un cliente, no solo en el contexto de la prestación de servicios, donde adopta el papel de beneficiario del servicio, sino también en un contexto donde tiene que cumplir con sus deberes (pago de impuestos o multas), y donde tiene derecho a ser tratado con equidad y cortesía, sin dejar de lado los intereses de la institución. Como estas dos situaciones no pueden ser siempre claramente separadas, describiremos esta relación compleja como la relación ciudadano/beneficiario

Los ciudadanos son los receptores o beneficiarios de las actividades, productos o servicios de las instituciones del sector público. Los ciudadanos necesitan ser definidos, pero no tienen por qué ser limitados a usuarios primarios de los servicios prestados.

El criterio 6 describe los resultados alcanzados por la institución en relación con la satisfacción de sus ciudadanos con la institución y con los productos y servicios prestados. El MEE diferencia entre los resultados de percepción y desempeño. Es importante para cualquier tipo de institución del sector público medir directamente la satisfacción de sus ciudadanos (resultados de percepción). Además los resultados de desempeño también tienen que ser medidos. Aquí, la información adicional sobre la satisfacción de los ciudadanos y de los clientes se recoge midiendo indicadores internos. Trabajar para mejorar los resultados de los indicadores internos, debe llevar a una mayor satisfacción de ciudadanos.

Subcriterio 6.1. Mediciones de la percepción

La medición directa de la satisfacción o percepción de los ciudadanos es de vital importancia. Medir la percepción de los ciudadanos significa preguntarles directamente y obtener una retroalimentación, así como información sobre distintos aspectos del desempeño de la institución. Siguiendo el principio de gestión basada en las pruebas, no nos encontramos con una institución que supone cual es el nivel de satisfacción de sus ciudadanos, sino que cuenta con información objetiva, facilitada directamente por los propios ciudadanos.

En la mayoría de los casos, esto se hace mediante encuestas a los ciudadanos. Aunque también se usan herramientas complementarias como los grupos focales o paneles de consumidores. Este subcriterio evalúa si la institución realiza estas mediciones y si enseña los resultados de las mismas.

Ejemplos:

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

1. La imagen global de la institución y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los servidores públicos a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas, etc.)
2. Involucración y participación de los ciudadanos en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la institución.
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.)
4. Transparencia (en el funcionamiento de la institución, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.)
5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento de los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos, enfoque medioambiental, etc.)
6. La diferenciación de los servicios de la institución en relación con las diferentes necesidades de los ciudadanos (género, edad, etc.)
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.
8. La correcta recepción de la información por los ciudadanos.
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos en la institución.
10. Nivel de confianza hacia la institución y sus productos/ servicios.



Subcriterio 6.2. Mediciones de desempeño.

Además de la medición directa de la percepción de los ciudadanos, la calidad de los servicios prestados a ciudadanos puede ser medida por indicadores internos. En este caso, se usan indicadores de medición de desempeño de la gestión interna (por ejemplo: tiempo empleado, tiempo de espera, número de reclamaciones, etc.). Gracias a estas mediciones, se pueden extraer enseñanzas sobre la calidad en la prestación del servicio. El MEE da una visión general de ejemplos de indicadores internos para medir los resultados con el fin de cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos.

Ejemplos:

Resultados en relación con la participación:

1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.
2. Sugerencias recibidas e implementadas.
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos.
4. Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos.
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.

Resultados de accesibilidad de la institución:

1. Horarios de atención de los diferentes servicios (departamentos.)
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.
3. Costo de los servicios.
4. Disponibilidad de información acerca de las responsabilidades de gestión de los distintos servicios.

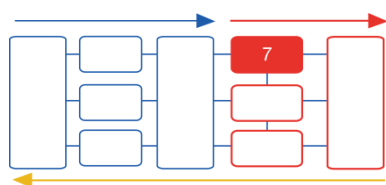
Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos.

1. Número de canales de información y su eficiencia.
2. Disponibilidad y precisión de la información.
3. Disponibilidad de los objetivos de la institución.
4. Número de actuaciones del Defensor del Pueblo.
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.

Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios:

1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.
2. Número de formularios devueltos con errores o casos que necesiten repetir el proceso/ compensación.
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).

CRITERIO 7: Resultados del Talento Humano.



- 7.1. Mediciones de percepción
- 7.2. Mediciones de desempeño

Los resultados en Talento Humano son los resultados que la institución alcanza en relación con la competencia, motivación satisfacción, percepción y desempeño de los servidores públicos contratadas. El criterio distingue dos tipos de resultados en el talento humano: por un lado, las mediciones de percepción, en las que los servidores públicos son preguntadas directamente (por ejemplo vía cuestionarios, encuestas, grupos focales, evaluaciones, entrevistas, consulta de los representantes del personal) y por otro lado, mediciones de desempeño, utilizadas por la institución misma para medir y mejorar la satisfacción de los servidores públicos y los resultados de desempeño.



Subcriterio 7.1. Mediciones de percepción

Este subcriterio evalúa si los servidores públicos **perciben a la institución como un lugar de trabajo atractivo** y si están motivadas para hacer lo mejor para la institución en su trabajo diario. Toda institución del sector público debe medir sistemáticamente la percepción de su personal sobre la organización y sobre los productos y servicios que presta.

Ejemplos:

Resultados en relación con la percepción global de los servidores públicos acerca de:

1. La imagen y el rendimiento global de la institución (para la sociedad, los ciudadanos, otros grupos de interés).
2. Involucración de los servidores públicos de la institución en el proceso de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.
3. Participación de los servidores públicos en las actividades de mejora.
4. Conocimiento de los servidores públicos de los posibles conflictos de interés y la importancia de un comportamiento ético.
5. Mecanismos de consulta y diálogo.
6. La responsabilidad social de la institución.

Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:

1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la institución (por ejemplo estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la institución, la estrategia de gestión de RR.HH., etc.) y de comunicar sobre ello.
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la institución.
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de los servidores públicos.
4. La extensión y la calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.
5. El enfoque de la institución para los cambios y la innovación.

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

1. El ambiente de trabajo (por ejemplo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.)
2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud.)
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la institución.
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.

Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:

1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.
2. Motivación y empoderamiento
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos de la institución.

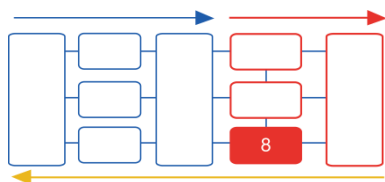
Subcriterio 7.2. Mediciones de desempeño

Las mediciones del desempeño se componen de indicadores de rendimiento internos relacionados con los servidores públicos, que permiten a la institución medir los resultados alcanzados en cuanto al comportamiento global de las personas, su desempeño, desarrollo de competencias, su motivación y su nivel de involucración en la organización. Dichos resultados suelen incluir mediciones internas del comportamiento de las personas en la práctica (por ejemplo, baja por enfermedad, rotación de personas, número de quejas del personal, número de propuestas de innovación, etc.)

Ejemplos:

1. Indicadores relacionados con el comportamiento de los servidores públicos (por ejemplo nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación de personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.)
2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de los servidores públicos, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos)
3. Indicadores en relación con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).
4. Nivel de involucración en la mejora de las actividades.
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
6. Indicadores en relación con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).
7. Indicadores relacionados con las capacidades de los servidores públicos para tratar con los ciudadanos y para responder a sus necesidades (por ejemplo, número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano, número de quejas de ciudadanos sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos)
8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo posible conflicto de interés).
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la institución.

CRITERIO 8: Resultados de Responsabilidad Social



- 8.1. Mediciones de la percepción
- 8.2. Mediciones del desempeño

La misión principal de una institución pública es siempre de satisfacer una categoría de necesidades y expectativas de la sociedad. Más allá de su misión, una institución pública debe adoptar un comportamiento responsable para contribuir al desarrollo sostenible en sus componentes económicos, sociales y medioambientales, en la comunidad local, nacional e internacional. Debe incluir el enfoque y contribución de la institución a la calidad de vida, la protección del medioambiente, la conservación de los recursos globales, la igualdad de oportunidades de trabajo, el comportamiento ético, la participación en las comunidades y la contribución al desarrollo local.

La principal característica de la responsabilidad social es que transmite el deseo de la institución de, por un lado, integrar aspectos sociales y medioambientales a la hora de tomar decisiones (criterio 2) y por otro lado de ser capaz de responder del impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente. La responsabilidad social debe ser una parte integral de la estrategia de la institución. Los objetivos estratégicos deben ser comprobados en términos de responsabilidad social, para evitar consecuencias no deseadas.

El desempeño de una institución hacia la comunidad en la que opera (ya sea local, nacional o internacional) y su impacto en el medioambiente, se ha convertido en un componente crítico de mediciones de su desempeño global. Una institución que está trabajando su responsabilidad social debe:

- Mejorar su reputación y su imagen entre los ciudadanos en su conjunto.
- Mejorar su capacidad de atraer y mantener su personal y de mantenerlo motivado y comprometido.
- Mejorar sus relaciones con otras instituciones públicas y privadas, medios de comunicación, proveedores, ciudadanos y la comunidad en la que existe.

Las mediciones incluyen tanto medidas cualitativas/ cuantitativas de la percepción (8.1) como indicadores cuantitativos (8.2).

Pueden estar relacionadas con el comportamiento ético, democrático y participativo de la institución; la sostenibilidad del medio ambiente; la Calidad de vida; o, el impacto económico resultante de los comportamientos institucionales.



Subcriterio 8.1. Mediciones de percepción

Las mediciones de percepción se centran en la percepción de la comunidad de la actuación de la institución a nivel local, nacional o internacional. Esta percepción puede ser obtenida a través de diferentes fuentes, incluyendo encuestas, informes de prensa, reuniones públicas, ONG, Organizaciones Cívicas de Servicio, retroalimentación directa de grupos de interés y del vecindario, etc. La percepción nos indica la eficacia de las estrategias sociales y medioambientales. Incluye el punto de vista sobre la transparencia, el impacto sobre la calidad de vida y la calidad democrática, la visión sobre el comportamiento ético para apoyar a los ciudadanos, los resultados sobre temas medioambientales, etc.

Ejemplos:

1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/usuarios. Por ejemplo educación sanitaria, apoyo de actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.
2. Reputación de la institución, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).
3. Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional o internacional (por ejemplo creación/ atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreteras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.)
4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (ejemplo, percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo del uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.)
5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, producción de energía renovable, etc.)
6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad)
7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia del servicio, etc.)
8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales, a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.
9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.



Subcriterio 8.2. Mediciones del desempeño institucional

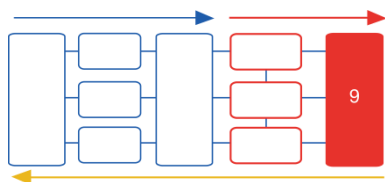
Las mediciones del desempeño institucional se centran en las medidas utilizadas por la institución para medir, entender, predecir y mejorar su rendimiento en responsabilidad social. Estas mediciones deben dar una indicación clara de la eficacia de los enfoques de la organización en temas sociales. Pueden incluir el comportamiento ético, las iniciativas y los resultados de la prevención de riesgos para la salud, las iniciativas para el intercambio de conocimientos, las iniciativas para la conservación de recursos, la reducción del impacto medioambiental, etc.

Ejemplos:

Indicadores de responsabilidad social:

1. Actividades de la institución para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.)
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenido, etc.)
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo estimación del precio de costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.)
5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad y de integración y aceptación de las minorías étnicas y de personas en situación de desventaja (por ejemplo organizando programas/ proyectos específicos para emplear a minorías étnicas)
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los servidores públicos en actividades filantrópicas.
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos, otros grupos de interés y servidores públicos.
8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales)
9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos y servidores públicos (número y tipo de programas de prevención, ayuda para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/ calidad de estos programas).
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad.)

CRITERIO 9: Resultados clave del desempeño institucional



- 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir
- 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia

Los resultados clave del desempeño se refieren a todo aquello que la institución haya determinado como logros esenciales y medibles para el éxito de la institución, a corto y largo plazo. Representan la capacidad de las políticas y de los procesos para alcanzar los fines y objetivos, definidos en la misión, visión y plan estratégico de la institución. El Criterio 9 se centra en las capacidades de la institución de alcanzar estos resultados claves de rendimiento.

Los resultados clave del rendimiento pueden dividirse en:

- 1) **Resultados externos: resultados (servicios y productos) e impacto a conseguir**, centrándose en el vínculo entre la misión y la visión (criterio 1), la estrategia y la planificación (criterio 2), los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.
- 2) **Resultados internos: nivel de eficiencia**, centrándose en la relación entre el agente del talento humano (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4) y los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados para llevar a la institución hacia la excelencia.



Subcriterio 9.1 Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Los resultados externos permiten medir la eficacia de la estrategia de la institución en cuanto a su capacidad de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés externos, alineados con la misión y visión institucional. Cualquier institución del sector público debe evaluar hasta qué punto logra cumplir con sus objetivos claves de actividad, tal y como están definidos en su plan estratégico en términos de salidas (servicios y productos e impacto de las principales actividades de la institución en los grupos de interés externos y en la sociedad) con el fin de poder mejorar su desempeño de forma eficiente.

Ejemplos:

1. Resultados en términos de cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos
2. Resultados en términos del impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.
4. Grado de cumplimiento de contratos/ acuerdos entre las autoridades y la institución.
5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados e impacto.
6. Resultados del benchmarking, análisis comparativo.
7. Resultados de la innovación en servicios/ productos para la mejora del impacto.

Subcriterio 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Los resultados internos están relacionados con la eficiencia, eficacia de los procesos internos y las mediciones económicas del funcionamiento de la institución. Se fijan en los procesos de gestión (por ejemplo productividad, eficacia o ineficacia de costo), rendimiento financiero (uso eficiente de los recursos financieros, cumplimiento presupuestario), el uso eficiente de los recursos (alianzas, información, tecnologías, etc.), la capacidad de involucrar a los grupos de interés en la institución y los resultados de las inspecciones y auditorías internas.

Ejemplos:

1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.
2. Eficiencia de la institución en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de talento humano, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima.
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.
4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo)
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.)
6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora la calidad de la prestación de servicios (por ejemplo reduciendo costos, el uso del papel, trabajando de forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.)
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la institución.
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificación de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.)
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.
10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.)



3. SISTEMA DE PUNTUACIÓN MEE

HOJA DE PUNTUACION CRITERIOS DE AGENTES FACILITADORES

FASE	ESCALA	Sin evidencia	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas	Evidencias muy fuertes relativas a todas las áreas	Evidencia excelente, comparada con otras instituciones relativas a todas las áreas
	Ponderación →	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Planificar	Sólido – integrado	No hay evidencia de planificación	Planificación con algunas evidencias de sistemas y procesos	Los procesos sustantivos principales presentan alguna evidencia de prevención, se muestran algunos indicadores de proceso	Los procesos sustantivos definidos y desplegados en todas las áreas principales y algunos procesos de apoyo controlados. Se muestra interacción entre procesos. Se emulan las mejores prácticas	Los procesos sustantivos y la mayoría de los procesos de apoyo forman una red integrada, son coherentes con los principios y valores de la calidad total. Hay evidencias de emular a las mejores prácticas en al menos 3 años	Todos los procesos sustantivos y de apoyo forman una res integrada, son coherentes con los principios y valores de la calidad total. Presenta comparación referencias de las mejores prácticas a nivel mundial
	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la institución, de forma sistemática						
Desarrollar	Aplicado – sistemático	No hay evidencia de desarrollo	Inicio de aplicación para sistemas / procesos relacionados con el subcriterio. Evidencias de implementación en algunas áreas	El desarrollo tiene un enfoque preventivo, hay algunos indicadores de proceso y ciclos de control de procesos en las áreas principales basado en las mejores prácticas	Los procesos se desarrollan de manera interrelacionada, se aplican los principios de la calidad total, hay ciclos de mejora en todas las áreas u procesos sustantivos y en algunos de apoyo. Se emulan las mejores prácticas.	Los procesos sustantivos se encuentran integrados en una red de sistema en los últimos 3 años, operan según los principios de la calidad total, cuentan con ciclos de mejora, hay comparaciones referenciales en todas las áreas y procesos	Todas las áreas y procesos sustantivos y de apoyo están integrados en una red que opera conforme los principios de la calidad total, cuentan con ciclos de mejora de más de 3 años, realizan comparaciones con líderes mundiales en las mejores prácticas
	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidad definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la institución de forma sistemática.						



FASE	ESCALA	Sin evidencia	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas	Evidencias muy fuertes relativas a todas las áreas	Evidencia excelente, comparada con otras instituciones relativas a todas las áreas
	Ponderación →	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Controlar	Medición – análisis	No hay evidencia de medición y análisis	Inicio de mediciones y análisis para los procesos sustantivos	Aplicación de indicadores en procesos sustantivos con enfoque preventivo	Los procesos se miden y analizan de manera interrelacionada, aplicando los principios de la calidad total, emulando las mejores prácticas	Los procesos sustantivos se encuentran integrados en una red de sistema, operan según los principios de la calidad cuentan con ciclos de medición y análisis, presentan comparación referencial en todas las áreas en los últimos 3 años.	Todas las áreas y procesos sustantivos y de apoyo están integrados en una red que opera conforme los principios de la calidad total, cuentan con ciclos de medición y análisis de más de 3 años, realizan comparaciones con líderes mundiales en las mejores prácticas
	Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la institución de forma sistemática.						
Actuar	Aprendizaje – mejora	No hay evidencia de aprendizaje y mejora	Inicio de ciclos de mejora en algunas áreas	Evaluación de ciclos de mejora basado en las mejores prácticas	Los procesos presentan ciclos de mejora completo para los procesos sustantivos y algunos de apoyo, emulando las mejores prácticas	Los procesos sustantivos se encuentran integrados en una red de sistema, operan según los principios de la calidad cuentan con ciclos de aprendizaje y mejora, presentan comparación referencial en todas las áreas en los últimos 3 años.	Todas las áreas y procesos sustantivos y de apoyo están integrados en una red que opera conforme los principios de la calidad total, cuentan con ciclos de aprendizaje y mejora de más de 3 años, realizan comparaciones con líderes mundiales en las mejores prácticas
	Se realizan acciones correctivas y de mejora a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la institución de forma sistemática.						



HOJA DE PUNTUACION CRITERIOS DE RESULTADOS

PAUTAS	ATRIBUTOS	No hay mediciones	Tendencias negativas	Tendencias estacionales o progreso modesto	Progreso sostenido	Progreso sustancial	Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes
	Ponderación →	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tendencias	Positivas, apoyan el buen desempeño	No se presentan mediciones	Las tendencias de los indicadores son desfavorables y no se aclara la causa de esta situación. Se muestran solo uno o dos años de evolución de los indicadores.	SE muestran tendencias relevantes para la mayoría de los procesos sustantivos. Las tendencias que se muestran son oscilantes, levemente desfavorables y no se aclara el motivo	Se muestran 3 años de tendencias relevantes para algunos de los procesos sustantivos y algunas áreas	Se muestran 3 años de tendencias favorables, relevantes para la mayoría de los indicadores. Se describen las causas de la evolución.	Se muestran 5 años de tendencias relevantes en todos los procesos sustantivos y de apoyo en todas las áreas. Las tendencias son estables y alcanzan el nivel de clase mundial.
Objetivos	Logros alcanzados	No se muestran objetivos	Se presentan comparaciones con sus objetivos solo en algunos procesos y en algunas áreas.	Durante los últimos 3 años se muestran comparaciones relevantes con objetivos para algunos procesos sustantivos y algunas áreas y se observa que los mismos en general, se han alcanzado.	Se muestran comparaciones de los últimos 3 años relevantes para la mayoría de los procesos sustantivos y algunos de apoyo y para la mayoría de las áreas. Los objetivos fueron alcanzados.	Se muestran comparaciones relevantes, durante los últimos 3 años con objetivos propios para la mayoría de los procesos sustantivos y algunos de apoyo y para la mayoría de las áreas. Los objetivos han sido alcanzados o superados.	Durante los últimos 5 años se muestran comparaciones relevantes con objetivos propios para todos los procesos sustantivos y de apoyo y los objetivos se han alcanzado o superado.



PAUTAS	ATRIBUTOS	No hay mediciones	Tendencias negativas	Tendencias estacionales o progreso modesto	Progreso sostenido	Progreso sustancial	Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes
	Ponderación →	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Comparaciones	Con otras instituciones externas y/o reconocidas en el sector	No se presentan comparaciones de ningún tipo.	Se presentan comparaciones con los principales competidores y con otras instituciones que puedan considerarse referentes en el tema bajo análisis solo en algunos procesos y en algunas áreas.	Durante los últimos 3 años se muestran comparaciones relevantes los principales competidores y con otras instituciones propios para algunos procesos sustantivos y algunas áreas.	Se muestran comparaciones de los últimos 3 años relevantes para la mayoría de los procesos sustantivos y algunos de apoyo y para la mayoría de las áreas. Se presentan comparaciones externas relevantes para varios de los indicadores presentados, y los resultados son comparables.	Se muestran comparaciones relevantes, durante los últimos 3 años con instituciones externas relevantes para varios de los indicadores presentados, y los resultados propios son superiores.	Durante los últimos 5 años se muestran comparaciones externas relevantes para la mayoría de los indicadores presentados, y se verifica que algunos de los resultados propios son de "clase mundial".
Alcance	Se centra en los aspectos relevantes.	Los resultados no se relacionan con la gestión	Los resultados muestran poca relación con los aspectos relevantes del subcriterio.	Hay evidencias de que los resultados se deben a la aplicación de medidas sistemáticas.	Existen evidencias para algunos procesos sustantivos de que los resultados se deben a la gestión.	Existen evidencias para todos los procesos sustantivos y algunos de los procesos de apoyo y algunas áreas de que los resultados están alineados con la gestión implementada.	Existen clara evidencias para todos los procesos sustantivos y todos los procesos de apoyo y todas las áreas de que los resultados están alineados con la gestión implementada.



INSTRUCCIÓN PARA COMPLETAR LAS HOJAS DE PUNTUACION

CRITERIOS DE LOS AGENTES FACILITADORES

PLANIFICAR

Se refiere a la definición del objetivo u objetivos y la orientación para cada subcriterio, junto con la definición y desarrollo de los procedimientos más eficaces para conseguirlos. La planificación tiene que cumplir con el requisito de ser sólida e integrada.

Sólido

Indica hasta qué punto es clara la justificación de la planificación; por ejemplo, mediante la provisión de una clara exposición de objetivos y dirección, el método se enfoca sobre las necesidades relevantes de los grupos de interés, con procedimientos definidos y desarrollados para conseguir el objetivo y aborda los aspectos relevantes del subcriterio.

Integrado

La planificación tiene que servir de apoyo a la política y la estrategia, y tiene que estar enlazado con los de otros criterios de los agentes facilitadores, cuando así corresponda. Hasta dónde alcanza el enfoque descrito, sirve de soporte a las políticas y estrategias y se encuentra enlazado con otros métodos cuando así proceda.

DESARROLLAR

Denota la puesta en práctica de lo que se define en la planificación. La aplicación de un modo alineado y sistemático refuerza las políticas y estrategias de la Institución en el desarrollo diario del método a todos los niveles.

Aplicado

Significa con qué extensión la planificación ha sido puesta en práctica en áreas relevantes, a través de los niveles apropiados y las subdivisiones de la Institución.

Sistemático

Indica hasta dónde el desarrollo de la planificación se ejecuta de una manera estructurada.

CONTROLAR

Extensión con que se realiza la medición y el control de la planificación 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.

Medición

Cubre la extensión con que se realiza la medición regular de lo planificado, de su desarrollo y de los resultados que consigue. Las medidas utilizadas se presentan en los Criterios de Resultados.

Análisis

Investigación y revisión de las mediciones realizadas a los efectos de tomar acciones que permitan mantener y / o mejorar la planificación y desarrollo.

ACTUAR

Aprendizaje

Realización de actividades de investigación tales como emulaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y áreas de mejora.

Mejora

Acciones para intensificar los puntos fuertes y eliminar y/o minimizar los puntos débiles que se hayan identificado. Extensión con que se analizan y utilizan las medidas y el análisis de la información adquirida a través de las actividades de investigación.

CRITERIOS DE RESULTADOS

Los RESULTADOS Miden la excelencia de la Institución en la función de aportar valor a sus grupos de interés y denotan su eficacia y eficiencia. Los logros se miden en función de la percepción que tienen los grupos de interés y el desempeño que alcanza la institución.

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 ciudadanos, de Talento Humano, etc.

Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo. Naturalmente, el desempeño en relación con algunos parámetros puede ser bueno ya desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la Institución tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

Objetivos

Refiere a las propias metas internas de la Institución. Para cada tendencia de resultados presentada deberá especificarse el objetivo interno, también como una tendencia del objetivo 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 y desafiantes.

Comparaciones

Realizadas con instituciones internas y/o externas del sector, Instituciones concretas determinadas, promedios del sector, o bien Instituciones reconocidas como “mejores en su clase”.

“Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la Institución de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de actividad distinta de la que trabaje la Institución objeto de evaluación. Si esta última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las Instituciones nacionales. Si la Institución objeto de evaluación aspira a ser global, el ámbito en que debe buscarse la “mejor en su clase” habrá de ser más amplio.

Alcance

Abarca la extensión en que las áreas relevantes son afectadas. Es necesario mostrar resultados de todos los sectores, direcciones, zonas, distritos dentro del ámbito de la evaluación y cubrir todas las facetas del criterio.

Es importante destacar que se distinga una fuerte relación entre los resultados y los métodos descriptos en los criterios de los agentes facilitadores.

GLOSARIO Y TÉRMINOS UTILIZADOS

ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las administraciones públicas.

En combinación con el cambio de las Instituciones y las nuevas habilidades, ayuda a mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos, a la vez que supone un fuerte apoyo a las políticas públicas.

La Administración electrónica se contempla como un facilitador del desarrollo de una administración mejor y más eficiente.

Permite mejorar el desarrollo y la implantación de políticas públicas y ayuda a que el sector público pueda hacer frente a las demandas de más y mejores servicios cada vez con menos recursos, demandas que pueden ser potencialmente conflictivas.

ALIANZA

Colaboración con otras partes, sobre una base comercial o no comercial, con el fin de alcanzar una meta común, creando valor añadido para la Institución y sus ciudadanos /usuarios/clientes/grupos de interés.

ANÁLISIS FODA

Análisis de las Fortalezas y Oportunidades (ventajas potenciales), Debilidades y Amenazas (dificultades potenciales) de una Institución.

ANÁLISIS PEST

El término proviene de las siglas inglesas para “Político, Económico, Social y Tecnológico” y describe un entorno de análisis macro (general). Utilizado para el estudio de los componentes del entorno de la gestión estratégica. Según el contexto, también se utiliza como STEER (para el análisis sistemático de factores Socio-Culturales, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos y Regulatorios) o PESTLE (Político, Económico, Sociológico, Tecnológico, Legales y Ambiental). Es parte de la premisa de que si la Institución es capaz de auditar su entorno actual y de evaluar posibles cambios, estará en mejores condiciones que sus competidores para dar respuesta a los cambios.

APRENDIZAJE

Adquisición y comprensión de conocimientos e información dirigidos a la mejora o al cambio. Son ejemplos de actividades de aprendizaje de las Instituciones las de benchmarking/ benchlearning, evaluaciones internas y externas o auditorías y estudios sobre mejores/ buenas prácticas.

ENTORNO DE APRENDIZAJE:

Entorno dentro de una red de trabajo donde tiene lugar el aprendizaje bajo la forma de adquisición de habilidades, de compartir conocimiento, de intercambio de experiencias y de diálogo sobre mejores/ buenas prácticas.



INSTITUCIÓN EN APRENDIZAJE:

Institución en la que los servidores públicos desarrollan continuamente su capacidad para alcanzar los resultados deseados, donde se promueven nuevos y amplios modelos de pensamiento, donde la aspiración colectiva es libre, y donde el Talento Humano está continuamente aprendiendo dentro del contexto global de la Institución

ÁREAS DE MEJORA

Las Áreas de mejora constituyen la falta de referencias y evidencias del subcriterio que el auto evaluador está analizando, en comparación con el MEE. Su redacción involucra las constataciones de las carencias de la institución que demuestren su consignación.

ARQUITECTURA EMPRESARIAL

Es un marco que permite a una Institución planificar cómo la tecnología puede ser utilizada para apoyar sus objetivos estratégicos y operativos. Incluye descripciones sobre cómo los procesos, la información y los sistemas de información trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos establecidos por la Institución.

AUDITORÍA

Auditar es una función valorativa independiente que examina y evalúa las actividades de una Institución y sus resultados.

Las auditorías más comunes son: financiera, operativa, de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), de conformidad y de gestión. Se pueden distinguir tres niveles de actividad del control auditor:

Control interno, ejercido por la dirección.

Auditoría interna realizada por una unidad independiente de la Institución.

Además de las actividades de regulación/conformidad, puede controlar la eficacia de la gestión interna de las Instituciones.

Auditoría externa realizada por un órgano independiente externo a la Institución.

BENCHMARK

Medida de un logro de alto nivel (a veces denominado “el mejor de la clase” (ver Benchmarking); una referencia o patrón de medida estándar que se utiliza para comparar o un nivel de rendimiento reconocido como estándar de excelencia para procesos específicos.

BENCHMARKING

Existen muchas definiciones de benchmarking pero las palabras clave asociadas con este término son “compararse con otros”. “Benchmarking es simplemente hacer comparaciones con otras Instituciones y aprender las lecciones que nos revelan estas comparaciones” (Fuente: Código de Conducta del Benchmarking Europeo).

En la práctica, el benchmarking comprende:

Comparaciones sistemáticas de los aspectos del rendimiento (funciones o procesos) con aquellas Instituciones que son conocidas por sus buenas prácticas; a veces se hace referencia al mejor de la clase pero como nadie está seguro de quién es el mejor, es preferible utilizar el término “bueno”.

Identificar brechas en el rendimiento.

Buscar nuevos enfoques para provocar mejoras en el rendimiento.

Continuar con la implantación de las mejoras; y

Continuar el seguimiento y control del progreso y revisar los beneficios.



BENCHMARKING ESTRATÉGICO

El benchmarking estratégico es utilizado cuando una Institución quiere mejorar su rendimiento global evaluando las estrategias a largo plazo y los enfoques generales que han permitido el éxito de las Instituciones de alto rendimiento.

Comprende las comparaciones de los aspectos de nivel superior, tales como las competencias, el desarrollo de nuevos productos y servicios, cambios en el conjunto de sus actividades o mejora en su capacidad para gestionar los cambios del entorno.

BRAINSTORMING

Herramienta de trabajo en equipo para generar ideas, de forma libre, durante un corto periodo de tiempo. La regla más importante es evitar cualquier tipo de crítica durante la fase de producción de las ideas.

CALIDAD- en el contexto del sector público

Prestar un servicio público con un conjunto de características/ rasgos, que alcanzan o satisfacen, de forma sostenible:

Los requerimientos/ especificaciones (ley, legislación, regulación)

Las expectativas de los ciudadanos

Las expectativas de otros grupos de interés (políticos, financieros, institucionales, personal contratado, etc.)

El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de las pasadas décadas:

CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad se centra en el producto/ servicio, que se controla basándose en especificaciones escritas o estándares. Los métodos para el control estadístico de la calidad (métodos de muestreo) se han desarrollado desde los años 1920/ 30.

Aseguramiento de la Calidad:

El aseguramiento de la calidad se centra en los procesos nucleares con el fin de garantizar la calidad del producto o servicio. Incluye el control de la calidad. Este concepto nació en los años 1950 y se usó de forma amplia durante los años 1980/ 90, a través de las normas ISO 9000, pero ya no se usa. Ha sido reemplazado por el concepto de Gestión de la Calidad Total.

Gestión de la Calidad Total o Gestión de la Calidad:

La Gestión de la Calidad Total (GCT o TQM en sus siglas inglesas) es una filosofía de gestión que implica a toda la Institución en su conjunto (procesos nucleares, de gestión y de soporte) en asumir la responsabilidad de la calidad y asegurar la calidad de sus productos/ servicios y de sus procesos, intentando mejorar de forma eficiente los procesos en todos sus etapas. La GCT debe abordar la mayoría de las dimensiones de la Institución mediante un enfoque holístico de gestión para satisfacer las necesidades o requisitos del cliente. El enfoque involucra a los grupos de interés. El concepto GTM surgió en la década de los 80 del siglo pasado. La Gestión de la calidad total, la gestión de calidad o la Calidad Total son el mismo concepto, aunque algunos autores hacen algunas diferenciaciones.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC o QMS en sus siglas inglesas)

Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una Institución con el fin de mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de su rendimiento



CICLO PDCA

Ciclo de cuatro fases que debe ser cumplido para realizar la mejora continua, según lo describe Deming:

- Planificar (fase de proyecto)
- Desarrollar (fase de ejecución)
- Controlar (fase de revisión)
- Actuar (fase de acción, adaptación y corrección)

Pone de relieve que los programas de mejora deben comenzar con una cuidada planificación, convertirse en acciones eficaces, controladas y, en su caso, deben adaptarse convenientemente y empezar de nuevo con la planificación; todo ello en un ciclo de mejora continua.

CIUDADANO

El término ciudadano refleja la compleja relación entre la administración y su público objetivo.

La persona a quien se dirigen los servicios tiene que ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática con derechos y obligaciones (por ejemplo, contribuyentes, actores políticos, etc...) La persona también debe ser considerada como un cliente, no sólo en el contexto de la prestación de servicios en el que adopta la posición de un beneficiario de los servicios, sino también en un contexto en el que tiene que cumplir con sus obligaciones (pago de impuestos o multas), donde tiene derecho a ser tratado de forma justa y cortés, sin olvidarse del interés por sus necesidades.

CÓDIGO DE CONDUCTA

Puede ser explícito o implícito. Se trata de reglas y recomendaciones para el comportamiento de individuos, grupos profesionales, equipos u Instituciones. Los códigos de conducta también pueden referirse a actividades específicas tales como auditoría o benchmarking y a menudo hacen referencia a normas éticas.

CO-DISEÑO/ CO-DECISIÓN/ CO-PRODUCCIÓN/ COEVALUACIÓN

En general, el papel de los ciudadanos puede enfocarse desde cuatro ángulos: como co-diseñadores, co-tomadores de decisiones, co-productores o co-evaluadores.

Como co-diseñadores, su impacto se traduce en qué y cómo las Instituciones públicas quieren prestar un servicio para dar respuesta a una necesidad concreta. Como co-tomadores de decisiones, los ciudadanos irán adquiriendo una mayor involucración y sentimiento de pertenencia de las decisiones que les afectan. Como co-productores, los propios ciudadanos participarán en la producción y/o en el ciclo de entrega de los servicios y de su calidad. Y por último pero no menos importante, como co-evaluadores los ciudadanos expresarán su opinión sobre la calidad de las políticas públicas y de los servicios recibidos.

COMPETENCIAS

Incluye el conocimiento, las habilidades y las actitudes de un individuo para el desarrollo de su puesto de trabajo. Cuando una persona es capaz de llevar a cabo con éxito una tarea, se considera que ha alcanzado un nivel de competencia.

CONFLICTO DE INTERESES

En el sector público, el conflicto de intereses se refiere a un conflicto entre el deber público y el interés privado de un empleado público, en el cual su interés privado puede influir indebidamente en el rendimiento de sus deberes oficiales. Aun cuando no haya evidencia de acciones incorrectas, el conflicto de intereses puede crear una apariencia de incorrección que puede debilitar la confianza en su capacidad para actuar debidamente.

CONOCIMIENTO

El conocimiento se puede definir como la información alterada por la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión. El conocimiento es el resultado del trabajo de transformación realizado sobre una pieza de información. Se diferencia el conocimiento de los datos o información por la capacidad humana cognitiva de apropiación. Ejemplo: experiencia práctica, know-how, expertise, conocimiento técnico.

Sistema de gestión de la información/ conocimiento:

Proporciona información operacional para gestionar la Institución en base a mediciones permanentes del cumplimiento de objetivos, riesgos, mediciones de la calidad, auditorías internas, sistemas de control internos e información sobre la auto-evaluación.

CONSENSO

Como su nombre indica, se refiere a lograr un acuerdo y, generalmente, sigue a una autoevaluación previa donde los evaluadores individuales se reúnen para comparar y discutir sus valoraciones y puntuaciones.

El proceso termina cuando todos los evaluadores logran un acuerdo sobre la evaluación, resultando en una puntuación global y en una evaluación de la Institución.

CONSENSO EN LA AUTOEVALUACIÓN (INFORME DE)

El informe que describe los resultados de la autoevaluación, debe incluir los puntos fuertes y las áreas de mejora de la Institución. Así mismo puede contener de forma opcional propuestas para la mejora de algunos proyectos clave.

COSTO – EFICACIA /COSTO RENDIMIENTO

La relación entre los efectos derivados de los objetivos de la Institución y los costos –incluyendo el costo social global para alcanzarlos.

Ver también EFICACIA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El Cuadro de Mando Integral es un conjunto de mediciones cuantitativas que permiten evaluar el éxito de la Institución en la realización de su misión y de sus objetivos estratégicos. Estas mediciones se realizan desde cuatro puntos de vista: innovación y aprendizaje (gestión de recursos humanos), procesos internos, clientes y gestión financiera. Los indicadores de cada enfoque están ligados entre sí por medio de relaciones causa-efecto, basadas en hipótesis que tienen que ser verificadas.

El Cuadro de Mando Integral es, asimismo, una herramienta de comunicación de la dirección sumamente útil, que la dirección puede usar para informar a los servidores públicos y a los grupos de interés acerca del desarrollo del plan estratégico.

CULTURA DE LA INSTITUCIÓN

El conjunto de comportamientos, valores y ética que se transmiten, practican y refuerzan entre los miembros de una Institución, influenciados por tradiciones y sistemas nacionales, sociopolíticos y legales.

DESARROLLO SOSTENIBLE

Desarrollo que permite alcanzar las necesidades actuales sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones puedan cubrir las suyas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO (DPT)

Perfil completo de las funciones (descripción de tareas, responsabilidades, conocimientos, competencias y habilidades). La DPT es un instrumento fundamental para la gestión de recursos humanos. Constituye un elemento de conocimiento, análisis, comunicación y diálogo. Se puede considerar como un contrato entre la Institución y el propietario del puesto. Además, es un factor clave para que tanto el empleador como el empleado cumplan con sus responsabilidades (según B. Dubois y K. Rollot)

DIVERSIDAD

El término diversidad se asocia a las diferencias y debe referirse a los valores, actitudes, cultura, filosofía o convicciones religiosas, conocimiento, habilidades, experiencia y estilo de vida entre los grupos o los individuos dentro de un grupo. Puede también estar basada en el género, el origen étnico o nacional, la discapacidad o la edad. En la administración pública, se considera Institución diversa aquella que refleja la sociedad a la que sirve.

ECONOMÍA

Economía y economizar se refieren a una gestión financiera prudente que incluye reducción de costes mediante un proceso de compras más eficiente y de ahorro de dinero sin que ello afecte a la calidad de los productos o a los objetivos.

EFICACIA

Eficacia es la relación entre los objetivos establecidos y el impacto, efecto o resultados alcanzados.

EFICIENCIA

Relación entre los productos/ servicios o los costes. La eficiencia y la productividad pueden contemplarse como una misma cosa. La productividad puede medirse en términos de insumos de todos los factores de producción (productividad total de los factores) o de un factor específico (productividad del trabajo o productividad del capital)

EFICACIA- EFICIENCIA- ECONOMÍA- ÉTICA -MEDIOAMBIENTE

La regla de las 3 “E”, Economía, Eficacia y Eficiencia, usada en el sector público ha añadido recientemente la Ética y el Medioambiente, creando en sus siglas en inglés, la regla de las cinco E’ (Efficiency – Effectiveness - Economy – Ethics – Environment), regla muy útil para la gestión de la calidad.

EMPODERAMIENTO (RESPONSABILIZACIÓN)

Proceso por el cual se proporciona mayor capacidad de influencia a un individuo o a un grupo de Talento Humano en el proceso de toma de decisiones. Puede darse a los ciudadanos o a los servidores públicos permitiéndoles su participación y garantizándoles un grado de autonomía en sus acciones o decisiones.

EMULAR

Imitar las acciones de otro procurando igualarlas e incluso excederlas. Replicar.

ENCUESTA

Recogida de datos sobre opiniones, actitudes o conocimiento de individuos o grupos. Es frecuente que el estudio se dirija solo a una muestra representativa de la población total.

ENTRADA/ INSUMO (INPUT)

Cualquier clase de información, conocimiento, material u otro recurso utilizado para la producción.

ESTRATEGIA

Plan a largo plazo de acciones priorizadas para alcanzar una meta esencial o global o para cumplir una misión.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La manera en la que se estructura una Institución: la división de las áreas de trabajo o de las funciones, los canales formales de comunicación entre la dirección y los servidores públicos, la manera en que las tareas y las responsabilidades se distribuyen en toda la Institución.

ÉTICA

En el servicio público el término ética puede definirse como aquellos valores y normas comunes que los servidores públicos asumen en el cumplimiento de sus deberes. La naturaleza moral de estos valores y normas, que pueden ser explícitos o implícitos, se refiere a lo que se considera como comportamiento correcto, incorrecto, bueno o malo. En tanto que los valores sirven como principios morales, las normas pueden también establecer lo que es legal y moralmente correcto en una determinada situación.

EVALUACIÓN

Examinar si las acciones llevadas a cabo han proporcionado los efectos deseados y si con la realización de otras acciones se habrían alcanzado mejores resultados a menor coste.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La “evaluación del desempeño” debe ser entendida en el contexto de la gestión. Normalmente, el sistema de gestión de una Institución incluirá la evaluación del desempeño de cada uno de los servidores públicos en su puesto de trabajo. Esta práctica ayuda a controlar el desempeño departamental y del rendimiento global de la Institución mediante la agregación de desempeños individuales en los distintos niveles de gestión dentro de la Institución. La entrevista personal entre el empleado y su jefe o jefa es la forma más habitual de llevar a cabo la evaluación. Durante la entrevista, además de una evaluación del rendimiento se pueden examinar otros aspectos como el nivel de conocimiento y las capacidades para el puesto de trabajo, a partir de los cuales se pueden identificar las necesidades de formación.

En un enfoque de gestión de la calidad total, se utiliza el ciclo PDCA, basado en la mejora continua, en el plano individual: PLANIFICAR el trabajo del próximo año, realizar el trabajo (DESARROLLAR), CONTROLAR su realización durante la entrevista de evaluación del desempeño y hacer las adaptaciones (ACTUAR) que fueran necesarias para el año siguiente con los objetivos, los medios y las competencias. Existen diferentes maneras de incrementar la objetividad de la evaluación del rendimiento:

La evaluación ascendente donde los directivos son evaluados directamente por los servidores públicos que dependen de ellos.

Valoración a 360 grados o evaluación multifuente, con la que los directivos son evaluados desde diferentes puntos de vista: directores generales, colegas, colaboradores y clientes.

EVIDENCIAS

Información que justifica una declaración o hecho. Las evidencias son esenciales para formar una conclusión firme o un juicio sobre algo.

EXCELENCIA

Práctica destacada de gestión de una Institución y logro de resultados basados en un conjunto de conceptos fundamentales de Gestión de la Calidad Total, como los formulados en los Modelos MEE, Malcolm Baldrige, EFQM, Iberoamericano de Excelencia. Estos conceptos son: orientación a resultados y al cliente, liderazgo y perseverancia en el propósito de gestionar por procesos y hechos, implicación del Talento Humano, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social (corporativa.)

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO

Condiciones previas que deben ser cumplidas para alcanzar un determinado objetivo estratégico. Pone de relieve aquellas actividades clave o resultados cuyo rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de la Institución.

FLUJO ASCENDENTE

Dirección por la que fluye la información o las decisiones desde los niveles más bajos de la Institución a los más altos. Lo contrario sería flujo descendente.

FLUJO DESCENDENTE

Flujo de información y decisiones desde los niveles más altos a los niveles más bajos de una Institución. Lo contrario es el flujo ascendente.

GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio entraña por un lado la generación de los cambios necesarios en una Institución, generalmente precedidos de programas de Modernización y Reforma, y por otro lado el dominio de su dinámica mediante la Institución, implantación y apoyo al cambio.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es la gestión explícita y sistemática del conocimiento vital y del proceso asociado para su creación, Institución, difusión, utilización y explotación. El conocimiento engloba tanto el conocimiento tácito (que se encuentra en las mentes de las personas), como el explícito (codificado y expresado como información en bases de datos, documentos, etc...). Un buen programa de conocimiento se dirigirá a los procesos de desarrollo y transferencia de conocimientos, para las dos formas de conocimiento anteriormente mencionadas. En la mayoría de las Instituciones, el conocimiento más importante se refiere a: el conocimiento de los clientes, el ligado a los procesos, a productos y servicios, personalizado sobre la base de las necesidades de los ciudadanos, el conocimiento del Talento Humano, la memoria de la Institución, recurriendo a lo aprendido en el pasado o en cualquier otro momento; conocimiento de las relaciones, activos de conocimiento y las mediciones y gestión del capital intelectual. En la gestión del conocimiento se utiliza una gran variedad de prácticas y procesos, siendo los más comunes los que se refieren a crear y descubrir, compartir y aprender (comunidades de conocimiento), organizar y gestionar.

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

La gestión del rendimiento es un modelo de contrato basado en el control interactivo. Su centro operacional es la capacidad de las partes de encontrar el equilibrio adecuado entre los recursos disponibles y los resultados a alcanzar con ellos. La idea básica de la gestión del rendimiento en las operaciones es de equilibrar por un lado, los objetivos y recursos y por otro lado, la eficiencia y la calidad, de la mejor forma posible y asegurando que los efectos deseados se consiguen con eficiencia de costes.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Gestión, desarrollo y utilización del conocimiento, las habilidades y el pleno potencial de los servidores públicos de una Institución, con el fin de apoyar la política y los planes de la Institución y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

GOBERNANZA

Los principales elementos de una buena gobernanza pública son determinados por el marco de autoridad y control establecido, que comprenderá: la obligación de informar sobre el logro de los objetivos, la transparencia frente a los grupos de interés sobre las acciones y el proceso de toma de decisiones, la eficacia y la eficiencia, la receptividad a las necesidades de la sociedad, la anticipación a los problemas y tendencias, y el respeto a la ley y a las normas.

GRUPOS DE INTERÉS

Los Grupos de interés son todos aquellos que tienen un interés, ya sea financiero o no, en las actividades de la Institución. Los grupos de interés internos y externos pueden ser clasificados en cuatro categorías principales: las autoridades políticas, los ciudadanos, el personal que trabaja en la institución y los socios/ colaboradores.

IMPACTO/ EFECTO

El impacto (o efecto) global que los productos tienen en los grupos de interés externos o en la sociedad en general. El Impacto también se refiere a los efectos y consecuencias de posibles o actuales, acciones, intervenciones o políticas del sector público, privado o del tercer sector.

INDICADORES

Medidas indicativas de un fenómeno, por ejemplo, de los resultados de una acción.

INDICADORES DE RENDIMIENTO

Son las numerosas medidas operativas que se utilizan en la Administración Pública para ayudar a controlar, entender, predecir y mejorar el funcionamiento y la gestión. Para medir el rendimiento de una Institución se utilizan varios términos: resultados, medidas, indicadores, parámetros. Sin embargo, la terminología no es lo más importante, por lo que se pueden utilizar aquellos con los que una Institución se sienta más cómoda y formen parte de su cultura. Según el principio de Pareto, el 20% de lo que hacemos produce el 80% de los resultados. Por consiguiente, es importante que al menos midamos el rendimiento de aquellos procesos que son esenciales para conseguir los resultados deseados.

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Son las mediciones más críticas, relativas al rendimiento de los procesos clave, contenidos en los Criterios 4 y 5 del MEE, que influyen de forma más intensa en la eficacia y eficiencia de los resultados clave de rendimiento.

INFORMACIÓN

Es una recopilación de datos organizados para formar un mensaje; es un dato que ha tomado sentido. Una de las formas de definir la información es describirla como los hechos facilitados o aprendidos sobre algo o alguien.

Ejemplos: leyes, normas, legislación, procedimientos, informes, guía de uso, correo, correo electrónico, artículo, presentación, mensaje, gráfico, libro, revista de contenidos, plano .

INFORME DE SOSTENIBILIDAD

El informe de sostenibilidad evalúa el nivel de compromiso de las Instituciones en los campos de los derechos humanos, condiciones de trabajo y contratación, diálogo social, protección del medioambiente, gobernanza y contribución de la Institución al desarrollo de la comunidad en la que está operando. Estos criterios facilitan información a los inversores que quieren tomar decisiones de inversión hacia actividades cuyo impacto alcanza el equilibrio ecológico y que, en la medida de lo posible, contribuyen al progreso social y al fortalecimiento de la transparencia y de la ética empresarial.

INNOVACIÓN

Es el proceso de transformación de nuevas ideas en nuevos servicios, procesos, herramientas, sistemas e interacción humana.

INSUMO- ver Entrada

ISO (International Organization for Standardization)

Institución Internacional de Normalización, es una red global que identifica qué normas internacionales son necesarias para las empresas, los gobiernos y la sociedad, las desarrolla en alianza con los sectores donde son aplicadas, las aprueba por medio de procedimientos transparentes basados en aportaciones nacionales y las ofrece para que sean implantadas en todo el mundo. Las normas ISO especifican los requisitos para obtener los mejores productos, servicios, procesos, materiales y sistemas, y para la implantación de buenas prácticas organizativas, de gestión y de evaluación de la conformidad.

LÍDERES

Tradicionalmente, el término líder se asocia con aquellos que tienen alguna responsabilidad dentro de la Institución. La palabra también puede referirse al Talento Humano que, gracias a sus competencias en un área particular, es reconocido por los demás, como modelo de referencia.

LIDERAZGO

La manera en que los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión de la Institución. Refleja como desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e lo implantan en la Institución mediante las acciones y comportamientos adecuados. Indica cómo están implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la Institución se desarrolla, implanta y revisa y que la Institución está centrada en el cambio y la innovación.

MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

Medidas de las impresiones y opiniones subjetivas de un individuo o de un grupo de Talento Humano. Por ejemplo, la percepción de los clientes sobre la calidad de un producto o un servicio.

MEJORES/BUENAS PRÁCTICAS

Rendimientos, métodos o enfoques óptimos que permiten obtener logros excepcionales. Mejor práctica es un término relativo que indica prácticas de gestión interesantes o innovadoras, identificadas por medio del benchmarking. Como en el caso de benchmark, es preferible hablar de “buena práctica”, dado que no se puede estar seguro de que no haya otra mejor.

MISIÓN

La descripción de lo que una Institución debe conseguir para sus grupos de interés. La misión de una Institución del sector público deriva de una política pública o de un mandato legal. Es, asimismo, la razón de existir de una Institución. Los objetivos finales que quiere alcanzar una Institución en el marco de su misión están formulados en su visión y traducidos en objetivos estratégicos y operativos.

MODELO DE REFERENCIA

Talento Humano u Instituciones que sirven como modelo de un comportamiento determinado o de un papel social para que otras personas lo imiten o aprendan de ellas.

OBJETIVOS (METAS)

La formulación de una situación deseada que describe los resultados o los efectos a conseguir tal y como están definidos en la misión de la Institución.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son objetivos globales a medio y largo plazo que indican la dirección en la que quiere avanzar una Institución. Describen los resultados o impactos/ efectos finales que quieren perseguir.

OBJETIVOS OPERATIVOS

La formulación más concreta de un objetivo. Un objetivo operativo puede ser transformado automáticamente en un conjunto de actividades y tareas, en el ámbito de una unidad.

OBJETIVOS SMART

Los objetivos establecen lo que una Institución quiere alcanzar. Se recomienda que los objetivos sean SMART, esto es:

Específicos (Specific): deben reflejar los logros concretos que se desean conseguir.

Medibles (Measurable): cuantificables

Alcanzables (Achievable)

Realistas (Realistic): deberán contar con los recursos necesarios.

Programados (Timed): deberán especificar un periodo relativamente corto de tiempo para cumplirlos

INSTITUCIÓN PÚBLICA/ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Una Institución pública es cualquier institución, servicio o sistema que actúa conforme a una dirección política y es controlada por un gobierno electo (estatal, autonómico o local). Incluye las Instituciones que se ocupan del desarrollo de las políticas y de hacer cumplir la ley, es decir, materias que no son estrictamente consideradas servicios.

PLAN DE MEJORA

Documento que recoge el plan de tareas, la asignación de responsabilidades, los objetivos en la implantación de los proyectos (metas/resultados) y los recursos necesarios (tiempo, presupuesto).

PLAZO

Periodo de tiempo en que se deben alcanzar resultados. Corto plazo: Generalmente, menos de un año. Medio plazo: Periodo de uno a cinco años. Largo plazo: Más de cinco años.

POLÍTICAS PÚBLICAS

Curso de acciones intencionadas que desarrollan organismos y servidores públicos en relación con una materia o problema de interés público. Pueden ser acción o inacción de gobierno, decisiones o falta de decisiones e implican la elección entre diferentes alternativas.

PROCEDIMIENTO

Descripción de una manera detallada y definida de cómo deberían desarrollarse las actividades.

PROCESO

Serie de actividades entrelazadas que transforma un conjunto de entradas en productos e impactos, añadiendo valor.

DIAGRAMA DE PROCESO

Representación gráfica de la serie de actividades que tienen lugar dentro de un proceso.

PROCESO DE MEJORA CONTINUA

La mejora continua de los procesos clave de la Institución en términos de calidad, economía o tiempo-ciclo. En este proceso, la implicación de todos los grupos de interés suele ser un requisito previo.

MAPA DE PROCESOS

Representación gráfica de la serie de actividades que tienen lugar entre los procesos.

PRODUCTO/ SERVICIO/ RESULTADO/ OUTPUT

El o los resultados inmediatos de un proceso. Se distingue entre productos intermedios y finales: los primeros se refieren a las fases intermedia del proceso, esté o no relacionado con la transición de un departamento a otro o de un proceso a otros; los segundos están relacionados con los beneficiarios directos de los servicios o productos. Estos beneficiarios pueden ser de dentro o fuera de la administración.

PROPIETARIO DEL PROCESO

Persona responsable del diseño, mejora y rendimiento de los procesos, así como de su coordinación e integración dentro de la Institución. Su responsabilidad incluye:

Comprender el proceso: cómo se desarrolla en la práctica.

Dirigir el proceso: Cómo encaja dentro de una visión más amplia; quiénes son los grupos de interés internos y externos y en qué medida satisface sus expectativas; cómo se relaciona con otros procesos.

Comunicar el proceso a los grupos de interés internos y externos.

Controlar y medir el proceso: En qué medida es eficaz y eficiente.

Comparar el proceso: cómo lo hacen otras Instituciones y qué podemos aprender de ellas (Benchmark.)

Prever el proceso: qué visión tenemos del proceso a largo plazo y qué tenemos que hacer para alcanzarlo.

Informar sobre el proceso: qué se puede mejorar concretamente, dónde están sus debilidades y cómo podemos abordarlas.

Empleando estos elementos, el propietario del proceso tiene la oportunidad de mejorarlo de forma continua.

PUNTOS FUERTES

Los Puntos fuertes son los juicios cualitativos del auto evaluador con referencia a las orientaciones contenidas en cada subcriterio, que reflejan los logros, hechos y datos de la institución a partir de la constancia de las pruebas (evidencias) en comparación del cumplimiento del MEE y que demuestren su calificación. Su redacción involucra un análisis esquemático que resume los elementos que componen la práctica de gestión que sea en base a las cuatro fases del ciclo de calidad PDCA.

QUICK WIN

Acción que puede ser realizada de forma fácil y rápida (en pocas semanas) y que anima a los servidores públicos a implementar acciones estratégicamente más importantes pero también más difíciles.

RECURSOS

El término recursos comprende el conocimiento, el trabajo, el capital, los edificios y la tecnología que utiliza una Institución para desarrollar sus tareas.

RED

Una Institución informal que conecta personas u Instituciones que pueden o no contar con una línea formal de mando. A menudo, los miembros de una red comparten valores e intereses.

RENDICIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas consiste en la obligación de responder sobre las responsabilidades que han sido conferidas y aceptadas e informar sobre la utilización y gestión de los recursos que han sido encomendados. Las personas que aceptan la rendición de cuentas tienen la responsabilidad de contestar a las preguntas e informar sobre los recursos y las operaciones que están bajo su control a aquellos que tienen la responsabilidad de mantener el control sobre la rendición de cuentas. Así ambas partes tienen asignadas sus responsabilidades y deberes.

RENDIMIENTO/ DESEMPEÑO

Medida del logro alcanzado por un individuo o un equipo (desempeño) una Institución o un proceso (rendimiento.)

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social es un compromiso de las Instituciones públicas y privadas para contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con los servidores públicos y sus familias, con la comunidad y la sociedad, para mejorar la calidad de vida. El objetivo es que tanto las Instituciones como la sociedad en general obtengan beneficios mutuos.

RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

Son los resultados que la Institución está alcanzando en relación con su estrategia y planificación y con las necesidades y demandas de los diferentes grupos de interés (resultados externos); y en relación con su gestión y mejora (resultados internos).

SEGUIMIENTO

Después de un proceso de autoevaluación y de la introducción de cambios en la Institución, se realiza un seguimiento para medir la consecución de los objetivos y sobre esta base lanzar nuevas iniciativas y eventualmente formular estrategias y planes más ajustados a las nuevas circunstancias.

SERVICIOS ELECTRÓNICOS

Servicios públicos ofrecidos vía las tecnologías de la información y de la comunicación.

TALENTO HUMANO

Todos los servidores públicos de una Institución, tanto si trabajan a tiempo completo como a tiempo parcial o de forma eventual.

TIC

Tecnologías de la Información y la Comunicación que aportan en una mejor calidad de vida de las personas dentro de un entorno, mediante un conjunto de servicios, redes, software y aparatos, los que cuales se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

En su concepto dinámico, TIC tiene dos significados. El término de tecnologías de la información se refiere a cualquier forma -conocimientos, técnicas, dispositivos- que posibilitan la aplicación para almacenar, procesar y transmitir información. Además, las tecnologías de la comunicación vinculan a la transmisión de información entre un emisor y un receptor que comparten un mismo código.

TRANSPARENCIA

La transparencia implica abertura, comunicación y rendición de cuentas. Es una extensión metafórica del significado que tiene en las ciencias físicas: un objeto “transparente” es aquél en el que puede verse a su través.

Procedimientos transparentes pueden ser las reuniones abiertas, revelar el estado de las cuentas, normas sobre libertad de información, revisión del presupuesto, auditorías, etc.

VALOR

El valor se refiere a los valores monetarios, de bienestar, culturales y morales. Los valores morales son más o menos universales, mientras que los valores culturales pueden variar de una Institución a otra y de un país a otro. Los valores culturales dentro de una Institución deberían ser transmitidos y practicados y estar relacionados con su misión. Pueden ser muy diferentes entre Instituciones sin ánimo de lucro y empresas privadas.

VISIÓN

El sueño alcanzable o la aspiración de lo que una Institución quiere hacer y dónde le gustaría estar. El contexto de este sueño o aspiración viene determinado por la misión de la Institución.



BIBLIOGRAFÍA

CAF. (Versión 2013). *El Marco Común de Evaluación, CAF*. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las.

NTCC. (Versión 2015). Norma Técnica para la Certificación de Calidad de Servicio. Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador

© ISO 9004:2009, Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad.

© ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.

© ISO 19011:2011, Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.