

# **Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas**

**Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas  
y la Calidad de Los Servicios – Ministerio de Hacienda y  
Administraciones Públicas**

**Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado – Ministerio de la  
Presidencia**

**Madrid 2013**

## Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas

Primera edición: 2013

Este Documento ha sido elaborado por los miembros del “Grupo de Trabajo para el desarrollo de la *Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas*”, del Foro de Administraciones Públicas del Club Excelencia en Gestión vía Innovación, coordinado por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MINHAP):

Antonia Alejos Marín, Junta de Castilla y León

Luis María Canto San Román, Junta de Castilla y León

Vicente Escrivá Garcerán, Tesorería General de la Seguridad Social (Ministerio de Empleo y Seguridad Social)

Francisco Javier González Torre, Comunidad de Madrid

Manuel Pechero Arroyo, REGTSA (Diputación Provincial de Salamanca)

María Jesús Jiménez de Diego, AEVAL (Coordinación)

Joaquín Ruiz López, AEVAL (Director del Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL y coordinador del Foro de Administraciones Públicas)

Coedición de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios y la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

Copyright de:

- ©Criterios del Modelo EFQM de Excelencia 2013: EFQM/Club Excelencia en Gestión vía Innovación.
- ©Cuestionario de evaluación: Cuestionario de autoevaluación de la Excelencia “Perfil®2013” Club Excelencia en Gestión vía Innovación.
- Texto y adaptaciones: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas)

## Contenido

1	PRESENTACIÓN .....	5
1.1	ANTECEDENTES .....	5
1.2	PROCESO DE DESARROLLO DE LA GUÍA .....	5
2	INTRODUCCIÓN .....	8
2.1	OBJETO Y ÁMBITO DE LA GUÍA.....	8
2.2	CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA GUÍA .....	8
3	CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA APLICADOS A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	10
3.1	AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES .....	10
3.2	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE.....	11
3.3	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN .....	12
3.4	APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN .....	13
3.5	LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD .....	13
3.6	GESTIONAR CON AGILIDAD.....	14
3.7	ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS .....	15
3.8	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES .....	16
4	MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y SU APLICACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	18
4.1	LIDERAZGO .....	18
4.2	ESTRATEGIA .....	21
4.3	PERSONAS.....	24
4.4	ALIANZAS Y RECURSOS .....	27
4.5	PROCESOS, PRODUCTOS y SERVICIOS.....	30
4.6	RESULTADOS EN LOS CLIENTES.....	32
4.7	RESULTADOS EN LAS PERSONAS .....	34
4.8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD .....	36
4.9	RESULTADOS CLAVE.....	38
5	INTEGRACIÓN DE LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN EL MODELO .....	40
6	REDER .....	42

6.1	EL ESQUEMA LÓGICO REDER .....	42
6.2	ELEMENTOS Y ATRIBUTOS DE LA LÓGICA REDER .....	43
6.2.1	CUADRO 2. MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES.....	46
6.2.2	CUADRO 3. MATRIZ REDER PARA RESULTADOS .....	48
7	PUNTUAR CON EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA .....	49
7.1	RESUMEN DE LA PUNTUACIÓN.....	51
8	INSTRUMENTOS PARA LLEVAR A CABO LA AUTOEVALUACIÓN .....	52
8.1	LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE CUESTIONARIO .....	52
8.1.1	Cómo se debe rellenar el cuestionario.....	54
8.2	LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE FORMULARIO .....	57
8.2.1	El desarrollo de la autoevaluación mediante el formulario .....	57
8.2.2	Cómo se debe rellenar el formulario .....	58
9	LA AUTOEVALUACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS .....	63
9.1	FASES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA.....	64
9.2	CUESTIONES A DESTACAR .....	74
9.2.1	Ideas-fuerza sobre la autoevaluación .....	74
9.2.2	Aspectos críticos en el proceso de autoevaluación .....	75
9.2.3	Beneficios de la autoevaluación .....	76
10	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	77
	ANEXO I. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN .....	86
	Adaptación del Cuestionario de Autoevaluación Excelencia <i>PERFIL® 2013</i> ....	86
	ANEXO II. BIBLIOGRAFÍA .....	247
	Relación de la documentación utilizada.....	248

## **1 PRESENTACIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES**

El permanente interés de la Administración General del Estado (AGE) en poner a disposición de los gestores públicos un conjunto de instrumentos prácticos de ayuda para la autoevaluación de sus organizaciones conforme a las directrices del Modelo EFQM, facilitando así la implantación de los programas que integran el marco general para la mejora de la calidad, establecido por el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, como son el Programa de Evaluación de la Calidad de las organizaciones y el Programa de Reconocimiento, en las organizaciones públicas españolas, se ha materializado con la publicación desde 1999 de cuatro ediciones de la *Guía de Autoevaluación del Modelo EFQM de Excelencia*, que significaron una importante colaboración entre diversas administraciones públicas españolas y con el Club Excelencia en Gestión, vía Innovación (CEG), socio en España de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad – EFQM.

La nueva revisión del Modelo EFQM – EFQM 2010– que la Fundación realizó en 2009 llevó a AEVAL y otras organizaciones públicas, a instancias del CEG, a realizar una interpretación para las administraciones públicas de este modelo, que concluyó con la publicación en 2012 de la 1ª edición de la *Guía de Interpretación para las Administraciones Públicas del Modelo EFQM de Excelencia 2010*, toda vez que, como singularidad de esta versión, la EFQM desarrolló una única para todos los sectores, incluido el Sector Público.

A finales de 2012 se presentó una nueva versión del Modelo Europeo de Excelencia –EFQM 2013– en la que se han revisado en profundidad los ocho conceptos fundamentales de la excelencia, la denominación de algunos subcriterios y determinados atributos del Esquema Lógico REDER, así como los parámetros de la escala de valoración de la matriz de puntuación. Estos significativos cambios en el Modelo EFQM han planteado a AEVAL un nuevo reto de llevar a cabo una interpretación actualizada para las administraciones públicas de los nuevos contenidos, contando para ello con el impulso del CEG y la cooperación interadministrativa en el ámbito de la gestión de calidad, lo que ha culminado con la publicación de la presente Guía.

### **1.2 PROCESO DE DESARROLLO DE LA GUÍA**

El Foro de Administraciones Públicas, integrado por organizaciones de todos los niveles de la Administración, es uno de los Foros de Intercambio cuya creación ha sido promovida por el Club Excelencia en Gestión vía Innovación

(CEG) entre directivos de sus denominados Socios Líder. Este Foro está coordinado por el Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL y celebra encuentros periódicos, para debatir e intercambiar experiencias y conocimientos, con unos objetivos de trabajo establecidos. El Foro ofrece a las organizaciones públicas que lo integran un espacio propio de discusión sobre las cuestiones relativas a la aplicación de Modelo EFQM en sus ámbitos de actuación, entre otras materias de interés común.

Uno de los objetivos principales planteados por el Foro ha sido el desarrollo de esta Guía, para cuya elaboración acordó la constitución de un Grupo de Trabajo, al que se incorporaron un conjunto de evaluadores del Modelo EFQM, con amplia experiencia en su aplicación, designados por AEVAL (que ha asumido su coordinación), la Tesorería General de la Seguridad Social, la Junta de Castilla y León, REGTSA (Diputación Provincial de Salamanca) y la Comunidad de Madrid. Para la ejecución de este encargo el Grupo de trabajo ha celebrado reuniones presenciales periódicas, combinadas con el trabajo individual y la colaboración de sus miembros mediante herramientas electrónicas.

En el Anexo II se detalla la bibliografía usada para la elaboración de esta Guía. Como referencias básicas sobre la estructura del modelo EFQM se han utilizado las versiones en inglés y en castellano del Modelo EFQM 2013, publicadas por la EFQM y la 1ª edición de la Guía de Interpretación para las Administraciones Públicas del Modelo EFQM de Excelencia 2010, en lo que se refiere a las directrices metodológicas para su implementación.

Estas fuentes se han ampliado con la incorporación de referencias a la normativa y otras cuestiones específicas del ámbito público nacional, como son algunas materias de las reguladas por el *Estatuto Básico del Empleado Público*<sup>1</sup> o el contenido de la *Carta de Compromisos con la Calidad de las administraciones públicas españolas*, elaborada en el seno de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos y aprobada por la Conferencia Sectorial de Administración Pública celebrada el 16 de noviembre de 2009.

Por último, para el desarrollo del cuestionario de autoevaluación que se ofrece en el Anexo I de esta Guía se ha procedido a la adaptación e interpretación del Cuestionario de Autoevaluación de la Excelencia “Perfi® 2013”, desarrollado por el Club Excelencia en Gestión vía Innovación.

Asimismo, se ha incorporado a esta Guía la experiencia adquirida como resultado de la aplicación de este modelo de evaluación por los diferentes

---

<sup>1</sup> Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

órganos y unidades administrativas españolas durante los últimos años y de la evaluación externa de dichas organizaciones, como parte de su participación en los programas de reconocimiento existentes.

## 2 INTRODUCCIÓN

### 2.1 OBJETO Y ÁMBITO DE LA GUÍA

El proceso de la autoevaluación de la calidad de las organizaciones proporciona un instrumento esencial para la mejora de los servicios públicos orientados a los ciudadanos, dando cumplimiento a lo establecido en los artículos 3 y 4 de la Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado y en el capítulo V del ya citado Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, pues sirve para realizar un diagnóstico de la situación de las organizaciones públicas, de sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

Esta Guía es una interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 a las Administraciones Públicas, y pretende ser un instrumento práctico que ayude a realizar la evaluación de sus organizaciones, sea cual sea el ámbito público al que pertenezcan, siguiendo las directrices de la versión 2013 del Modelo EFQM de Excelencia.

El contenido de este documento está orientado básicamente a proporcionar las herramientas y las directrices metodológicas para llevar a cabo una **autoevaluación de la calidad** de la gestión y los resultados de las organizaciones públicas. No obstante, la interpretación que se ofrece del Modelo EFQM 2013, de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia y de la lógica REDER están dirigidos también a la aplicación de dicho Modelo a la **Evaluación externa** de las organizaciones participantes en los programas de reconocimiento existentes (certificaciones del nivel de excelencia y premios) y a servir de orientación para la **Elaboración de las memorias** de dichas organizaciones.

### 2.2 CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA GUÍA

Esta primera edición de la Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas incorpora, por un lado, la adaptación al Sector Público de la formulación de los criterios y subcriterios de la versión general del Modelo EFQM 2013, de los elementos de la Lógica REDER, de la formulación del contenido del cuestionario de evaluación *Perfil® 2013* y una adaptación y ampliación del Glosario EFQM, además de un conjunto de directrices metodológicas para la aplicación del Modelo a la evaluación de la calidad de las organizaciones administrativas.



Tras la Presentación y esta Introducción, numerados como apartados 1 y 2 respectivamente, el referido contenido de la Guía se estructura a lo largo de los siguientes apartados.

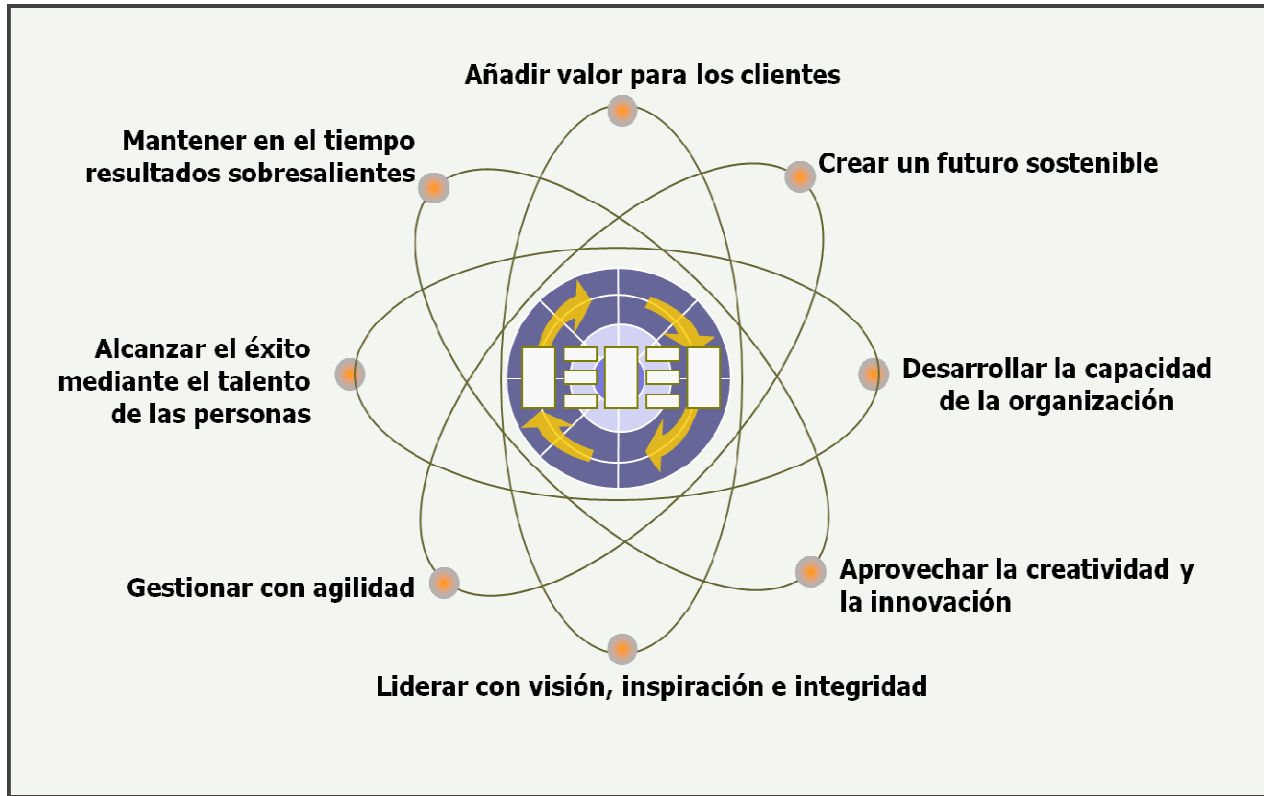
En el apartado 3 se incluyen los Conceptos Fundamentales de la excelencia, principios que dotan de significado al Modelo EFQM, y sobre los que se deben apoyar las acciones, tanto individuales como colectivas, que se desarrollan en el seno de la organización. En el apartado 4 figura el detalle de todos los criterios y subcriterios del modelo, así como de los ejemplos de buenas prácticas y elementos a considerar, adaptados al contexto administrativo. La plena integración conseguida entre esta versión del Modelo EFQM y los Conceptos Fundamentales de la excelencia se refleja en el apartado 5.

Por su parte, en los apartados 6 y 7 se detalla el modo de aplicar un enfoque cuantitativo al diagnóstico realizado con el Modelo EFQM, a través de la Lógica REDER y de las instrucciones para determinar la puntuación que corresponde a las organizaciones, mediante la puesta en práctica de dicha lógica.

Las pautas para llevar a cabo la autoevaluación se ofrecen en los apartados 8 y 9, mediante la descripción de dos de los instrumentos para la autoevaluación, como son el Cuestionario y el Formulario, junto con unas cuestiones de orden práctico desde el punto de vista administrativo, sobre la implantación en una organización pública de la autoevaluación. Por último, en el apartado 10 se incluye un glosario de los términos más usuales en materia de excelencia y de los aspectos distintivos de la Administración Pública relacionados con la misma.

La Guía incluye además dos anexos. El primero de ellos ofrece a las organizaciones interesadas en aplicar el Modelo EFQM para su autoevaluación la adaptación del Cuestionario de Autoevaluación Excelencia *Perfil® 2013*, mientras que el Anexo II recoge la Bibliografía utilizada para la elaboración de esta Guía.

### 3 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA APLICADOS A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



#### 3.1 AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo derechos, necesidades, expectativas y oportunidades.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los actuales como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.

- Transforman los derechos, las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.
- Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes e implican a los grupos de interés, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias.
- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

### **3.2 CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE**

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

En la práctica las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental de servicio público, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.
- Interpretan sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.
- Integran los conceptos de sostenibilidad (económica, social y ambiental) en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad estos objetivos.
- Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social a la hora de equilibrar las políticas públicas que afrontan.

- ▶ Animar a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.
- ▶ Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- ▶ Diseñan su cartera de productos y servicios públicos y gestionan activamente todo su ciclo de vida de manera responsable.
- ▶ Demuestran que miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios públicos y ciclo de vida de los productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- ▶ Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

### **3.3 DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Las organizaciones excelentes, incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- ▶ Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- ▶ Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- ▶ Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.
- ▶ Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- ▶ Trabajan con sus aliados para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos.
- ▶ Establecen y promueven la participación en redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus

capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.

### **3.4 APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN**

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- ▶ Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- ▶ Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- ▶ Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, servicios públicos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado, del sector de actuación y de las oportunidades, y respaldándola con programas y recursos adecuados.
- ▶ Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- ▶ Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado.
- ▶ Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

### **3.5 LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD**

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

En la práctica, las organizaciones excelentes tienen líderes que:

- Son referencia para las personas de la organización generando en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Promueven los valores de la organización y actúan como ejemplo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación e imagen de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, la Visión y los objetivos de la organización.
- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para anticiparse y adaptarse a las circunstancias cambiantes, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud cuando es necesario.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.

### **3.6 GESTIONAR CON AGILIDAD**

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan mecanismos para identificar los cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.
- Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden

implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.

- ▶ Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- ▶ Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, la innovación y la mejora.
- ▶ Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- ▶ Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- ▶ Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de los procesos, proyectos, así como la organización.

### **3.7 ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS**

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- ▶ Definen las habilidades, las competencias y los niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- ▶ Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- ▶ Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.
- ▶ Garantizan un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.
- ▶ Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas y de las comunidades, mercados y sectores de actuación a los que prestan servicios públicos.

- Desarrollan las habilidades y competencias de las personas con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su futura movilidad y promoción.
- Animam a las personas a ser comunicadoras del éxito continuado de la organización.
- Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.
- Identifican y comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.

### **3.8 MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES**

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Recogen los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio.
- Identifican e interpretan los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan regularmente el progreso hacia su Visión y sus objetivos estratégicos.
- Definen, hacen uso y controlan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés clave.
- Despliegan la estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones “causa–efecto”.
- Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Evalúan el conjunto de resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) con el fin de



mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.

- ▶ Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para interpretar futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.
- ▶ Garantizan transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas.
- ▶ Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna.

## 4 MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y SU APLICACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Cuadro 1: Estructura y representación gráfica del Modelo



### 4.1 LIDERAZGO

#### Definición

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

**1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.**

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental de servicio público que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.
- Promueven los valores de la organización y actúan como ejemplo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente para desarrollar e incrementar la reputación e imagen de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, la Visión y los objetivos de la organización.
- Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de su comportamiento como líderes.

**1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.**

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Definen, hacen uso y controlan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés clave.
- Comprenden y desarrollan las capacidades potenciales de la organización.
- Evalúan el conjunto de resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.

- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para interpretar futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.

### **1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.**

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta con objetividad e imparcialidad a los distintos derechos, necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave en el ámbito propio de sus competencias y desde la perspectiva del interés general.
- Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de una manera ética, responsable e íntegra.
- Garantizan la transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas.
- Animar a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.

### **1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.**

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Son referencia para las personas de la organización generando en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para anticiparse y adaptarse a las circunstancias cambiantes, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud cuando es necesario.
- Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas.

- Reconocen los esfuerzos y logros oportuna y adecuadamente.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Garantizan, cuando procede, el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades y de la diversidad.

**1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.**

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social a la hora de equilibrar las políticas públicas que afrontan.
- Implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización.
- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para llevarlas a cabo en un plazo de tiempo adecuado.

## **4.2 ESTRATEGIA**

### **Definición**

Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

**2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Identifican las políticas públicas que afectan a la organización.
- Recogen los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio.
- Identifican, analizan e interpretan los indicadores externos que les pueden afectar, tales como las tendencias económicas, del mercado, del sector de actuación y de la sociedad, tanto globales como locales.
- Interpretan y anticipan el impacto tanto a nivel global y local como a largo y corto plazo, de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros que les resultan de aplicación.
- Utilizan mecanismos para identificar los cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.

**2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los aliados actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización.
- Determinan el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.
- Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (*benchmarks*) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

**2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Establecen, desarrollan y mantienen una estrategia y unos mecanismos de apoyo para hacer realidad su Misión y Visión.
- Integran los conceptos de sostenibilidad (económica, social y ambiental) en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad estos objetivos.
- Identifican e interpretan los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan regularmente el progreso hacia su Visión y sus objetivos estratégicos.
- Adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios.
- Interpretan sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.

**2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.
- Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.
- Despliegan la estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones “causa-efecto”.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado, del sector de actuación y de las oportunidades, y respaldándola con programas y recursos adecuados.

- Comunican la estrategia y sus mecanismos de apoyo a los grupos de interés relevantes.

### **4.3 PERSONAS**

#### **Definición**

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

#### **3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos
- Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- Implican a las personas y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, los programas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores
- Gestionan la selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción interna y movilidad, con apoyo de los sistemas de gestión adecuados, para garantizar la imparcialidad y la igualdad de oportunidades.



- Utilizan las encuestas y otras fuentes objetivas de información procedente de las personas para mejorar las estrategias, los programas y los planes de gestión de aquéllas.

### **3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Definen las habilidades, las competencias y los niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y su compromiso con la organización.
- Desarrollan las habilidades y competencias de las personas con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su futura movilidad y promoción.
- Se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución.

### **3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.
- Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, servicios públicos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran.
- Animan a las personas a ser comunicadoras del éxito continuado de la organización.

- Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

### **3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Identifican y comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un dialogo.
- Comunican una clara dirección y orientación estratégica, asegurándose de que las personas comprenden la Misión, Visión, valores y objetivos de la organización.
- Fomentan que las personas compartan la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.
- Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.

### **3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Gestionan adecuadamente los sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social y asuntos laborales en consonancia con unas estrategias y sistemas transparentes.
- Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimientos a sus esfuerzos y logros.
- Garantizan un equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar,
- Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento, atención y colaboración entre individuos y equipos.
- Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas y de las comunidades, mercados y sectores de actuación a los que prestan servicios públicos.

## **4.4 ALIANZAS Y RECURSOS**

### **Definición**

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.

### **4a. Gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Segmentan aliados y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización y adoptan los mecanismos y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente.
- Favorecen y establecen relaciones sostenibles con aliados y proveedores basadas en la confianza mutua, la colaboración, el respeto y la transparencia.
- Se aseguran de que aliados y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización.
- Establecen y promueven la participación en redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.
- Trabajan con sus aliados para lograr beneficios mutuos, y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos.

### **4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Implantan estrategias, mecanismos y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización, y asegurar su sostenibilidad financiera.
- Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica financiera, para optimizar el uso de los recursos.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Implantan procesos económico-financieros de dirección eficaz, adaptándolos a todos los niveles de la organización.
- Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.

#### **4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Implantan estrategias, mecanismos de apoyo y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.
- Optimizan la utilización y gestión eficaz del ciclo de vida y seguridad de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- Miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios públicos y ciclo de vida de los productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Minimizan su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales.
- Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

#### **4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Gestionan una cartera tecnológica que apoya su estrategia general.

- Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos, así como la organización.
- Implican a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
- Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento, y las capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente.
- Utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.

#### **4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para adoptar decisiones de forma oportuna.
- Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente.
- Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, garantizando, al mismo tiempo, por un lado su relevancia, exactitud, fiabilidad y, por otro, la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y los conocimientos clave.
- Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

## **4.5 PROCESOS, PRODUCTOS y SERVICIOS**

### **Definición**

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

### **5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un marco de procesos clave para implantar la estrategia de la organización.
- Gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.
- Se aseguran de que los propietarios de los procesos comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.
- Desarrollan para sus procesos un conjunto significativo de indicadores de rendimiento y de medidas de resultados permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, la innovación y la mejora.

### **5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes e implican a los grupos de interés, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias.
- Utilizan el análisis de la demanda, estudios del entorno y, en su caso, de mercado o sector de actuación, las encuestas de clientes y otras

formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios públicos.

- Desarrollan su cartera de productos y servicios públicos de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales.
- Diseñan su cartera de productos y servicios públicos y gestionan activamente todo su ciclo de vida de manera responsable.

#### **5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los actuales como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- Transforman los derechos, necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.
- Implantan el modelo de gestión y la propuesta de valor definiendo los aspectos diferenciadores y compromisos de calidad, los colectivos a los que se dirigen y los canales de prestación.
- Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios públicos entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.

#### **5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Producen y distribuyen productos y servicios públicos que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan.
- Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.

- Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima.
- Gestionan productos y servicios públicos a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente.
- Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

## **5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.**

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Segmentan los clientes con arreglo a la estrategia de la organización y adoptan los sistemas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación.
- Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización.
- Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.
- Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos.

## **4.6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

### **Definición**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes.



En la práctica, las organizaciones excelentes:

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

## **6a. Percepciones**

Son las percepciones que de la organización tienen los clientes.

Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, calificaciones de la organización como proveedora de servicios públicos, felicitaciones y quejas.

Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

**LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:**

- Reputación e imagen.
- Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos.
- Distribución de productos y servicios públicos.

- Servicio, atención y apoyo al cliente.
- Fidelidad y compromiso del cliente.

### **6b. Indicadores de rendimiento**

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los clientes.

Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Distribución de productos y servicios públicos.
- Servicio, atención y apoyo al cliente.
- Gestión de quejas.
- Implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, servicios públicos, procesos, etc.

## **4.7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

### **Definición**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas.

En la práctica las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo.

- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

### **7a. Percepciones**

Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño.

Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir percepciones sobre:

- Satisfacción, implicación y compromiso.
- Motivación y delegación y asunción de responsabilidades
- Liderazgo y gestión.
- Gestión de las competencias y del desempeño.
- Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.
- Comunicación eficaz.
- Condiciones de trabajo.

## **7b. Indicadores de rendimiento**

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el desempeño de las personas y predecir su impacto sobre las percepciones.

Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Actividades de implicación y compromiso.
- Actividades de gestión de las competencias y del desempeño.
- Resultados de la gestión del liderazgo.
- Actividades de formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.
- Comunicación interna.

## **4.8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

### **Definición**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y de sus mecanismos de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés relevantes de la sociedad.

- Demuestran resultados en la sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa–efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

### **8a. Percepciones**

Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa o en otros medios, reuniones públicas, ONGs y agentes sociales y Administraciones Públicas.

Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y resultados de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir percepciones sobre:

- Impacto ambiental
- Imagen y reputación
- Impacto en la sociedad.
- Impacto del lugar de trabajo.
- Premios y cobertura en medios de comunicación.

### **8b. Indicadores de rendimiento**

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Actividades ambientales, económicas y sociales.
- Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.
- Resultados respecto a salud y seguridad.
- Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

## **4.9 RESULTADOS CLAVE**

### **Definición**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

En la práctica las organizaciones excelentes:

- Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.
- Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento de áreas específicas de la organización, y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.
- Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave puedan tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen.

- Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

### **9a. Resultados Clave de la Actividad**

Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes serán definidos y acordados con los grupos de interés que aportan la financiación.

Las medidas pueden incluir:

- Resultados económico-financieros.
- Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación.
- Resultados de la gestión y control del presupuesto.
- Volumen de productos o servicios públicos clave.
- Resultados de los procesos clave.

### **9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad**

Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, interpretar, anticipar y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- Gestión económico-financiera y presupuestaria.
- Costes de los planes, programas y proyectos.
- Rendimiento de los procesos clave.
- Rendimiento de los aliados y proveedores.
- Tecnología, información y conocimiento.

## **5 INTEGRACIÓN DE LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES EN EL MODELO**

Al igual que en la revisión de 2010 del Modelo EFQM de Excelencia, los elementos a considerar de los Conceptos Fundamentales se han integrado en los Criterios.

En primer lugar se revisaron y actualizaron los Conceptos Fundamentales y luego estos constituyeron la base de los elementos a considerar de los subcriterios del Modelo EFQM. Esta integración constituye el vínculo entre la visión a alto nivel que aportan los Conceptos y el análisis detallado que se logra mediante los Criterios. Los elementos a considerar se han incorporado en los 5 Criterios “Agentes Facilitadores” al estar orientados hacia la acción. Los Resultados obtenidos y los criterios con los que guardan relación dependerán de los enfoques adoptados, las medidas utilizadas para supervisar su eficiencia y eficacia y el entorno en que opere la organización.

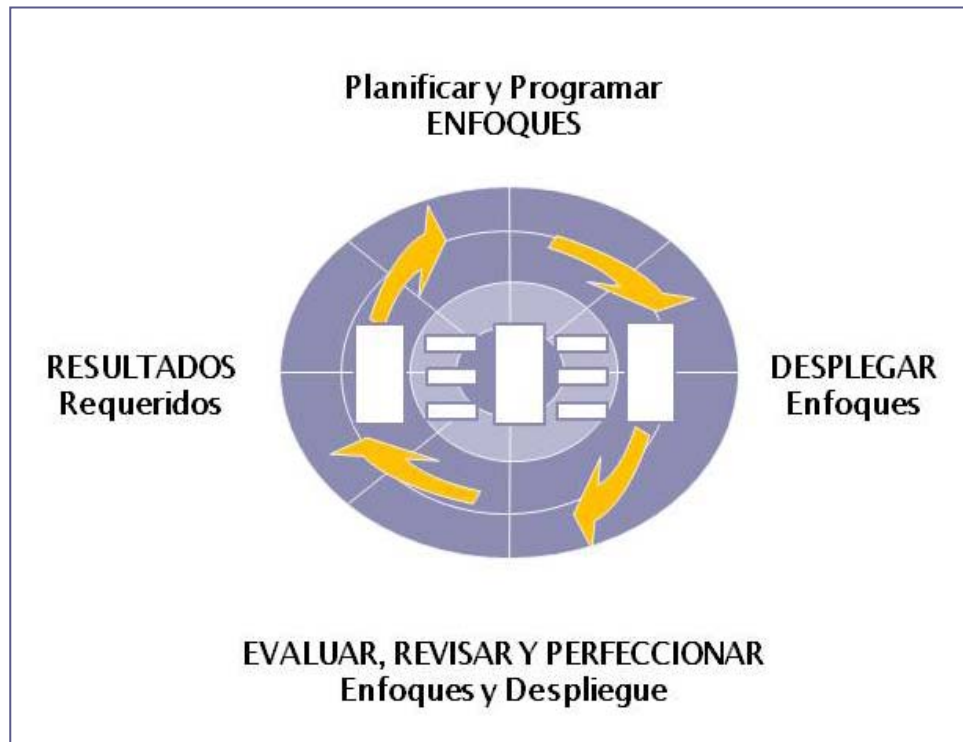
La tabla siguiente ilustra estos vínculos.



CRITERIO	1.LIDERAZGO					2.ESTRATEGIA					3.PERSONAS					4. ALIANZAS Y RECURSOS					5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS									
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e					
<b>Añadir valor para los clientes</b>																														
<b>Crear un futuro sostenible</b>																														
<b>Desarrollar la capacidad de la organización</b>																														
<b>Aprovechar la creatividad y la innovación</b>																														
<b>Liderar con visión, inspiración e integridad</b>																														
<b>Gestionar con agilidad</b>																														
<b>Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas</b>																														
<b>Mantener en el tiempo resultados sobresalientes</b>																														

## 6 REDER

### 6.1 EL ESQUEMA LÓGICO REDER



El esquema lógico REDER, es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.

Según la lógica de REDER, toda organización necesita:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia
- Planificar y programar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la llevan a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

## 6.2 ELEMENTOS Y ATRIBUTOS DE LA LÓGICA REDER

Para realizar un análisis con más rigor, los elementos REDER se pueden descomponer en atributos:

### Análisis de AGENTES FACILITADORES

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
ENFOQUE	<b>Sólidamente fundamentado</b>	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.
	<b>Integrado</b>	Los enfoques apoyan la estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.
DESPLIEGUE	<b>Implantado</b>	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.
	<b>Estructurado</b>	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR	<b>Medición</b>	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	<b>Aprendizaje y Creatividad</b>	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.
	<b>Mejora e Innovación</b>	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

## Análisis de RESULTADOS

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
<b>RELEVANCIA Y UTILIDAD</b>	<b>Ámbito y Relevancia</b>	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes – incluidos sus resultados clave – que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.
	<b>Integridad</b>	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
	<b>Segmentación</b>	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.
<b>RENDIMIENTO</b>	<b>Tendencias</b>	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.
	<b>Objetivos</b>	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	<b>Comparaciones</b>	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	<b>Confianza</b>	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

## **REDER para AGENTES FACILITADORES**

La matriz de Agentes Facilitadores se utiliza para apoyar el análisis de los enfoques de los 5 Criterios Agentes Facilitadores:

- Liderazgo
- Estrategia
- Personas
- Alianzas y Recursos
- Procesos, Productos y Servicios

### **Aplicación de la matriz de Agentes Facilitadores**

- Basándose en todas las evidencias disponibles, aplique la matriz REDER de Agentes Facilitadores al conjunto de enfoques adoptados.
- REDER contiene directrices sobre lo que se espera que demuestre la organización.
- La puntuación global no debe exceder la de los enfoques adoptados. Por ejemplo, si los enfoques no están sólidamente fundamentados o no abarcan en su totalidad el subcriterio que se está evaluando, independientemente de la puntuación que se haya obtenido en otros atributos, la valoración dada se circunscribirá a la otorgada a lo sólidamente fundamentados que estén los enfoques.

6.2.1 CUADRO 2. MATRIZ REDER AGENTES FACILITADORES

Enfoque	Directrices	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
<b>Sólidamente fundamentado</b>	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																							
<b>Integrado</b>	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																							
<b>Despliegue</b>		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
<b>Implantado</b>	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																							
<b>Estructurado</b>	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																							
<b>Evaluar, Revisar y Perfeccionar</b>		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
<b>Medición</b>	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																							
<b>Aprendizaje y Creatividad</b>	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																							
<b>Mejora e Innovación</b>	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																							
<b>ESCALA</b>		<b>0%</b>			<b>25%</b>					<b>50%</b>					<b>75%</b>					<b>100%</b>				
<b>VALORACIÓN TOTAL</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

## **REDER para RESULTADOS**

La matriz de Resultados se utiliza para apoyar el análisis de los 4 Criterios Resultados:

- Resultados en los Clientes
- Resultados en las Personas
- Resultados en la Sociedad
- Resultados Clave

## **Aplicación de la matriz de Resultados**

- Basándose en todas las evidencias disponibles, aplique la matriz REDER de Resultados al conjunto de resultados utilizados.
- REDER contiene directrices sobre lo que se espera que demuestre la organización.
- La puntuación global no debe exceder la del “Ámbito y Relevancia” de los resultados. Por ejemplo, si el ámbito de los resultados disponibles no abarca en su totalidad el subcriterio que se está evaluando, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, la valoración total dada se circunscribirá a la otorgada al “Ámbito y Relevancia” de los datos disponibles.

6.2.2 CUADRO 3. MATRIZ REDER PARA RESULTADOS

Relevancia y Utilidad	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
<b>Ámbito y Relevancia</b>	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes –incluidos sus resultados clave– que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.																							
<b>Integridad</b>	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.																							
<b>Segmentación</b>	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.																							
<b>Rendimiento</b>		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
<b>Tendencias</b>	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.																							
<b>Objetivos</b>	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																							
<b>Comparaciones</b>	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																							
<b>Confianza</b>	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.																							
<b>ESCALA</b>		0%			25%					50%					75%					100%				
<b>VALORACIÓN TOTAL</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		



## **7 PUNTUAR CON EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA**

El Esquema Lógico REDER es la herramienta de Evaluación y Gestión utilizada por las organizaciones que desean realizar autoevaluaciones. También se utiliza para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan al Premio EFQM a la Excelencia y a la mayoría de los premios nacionales a la excelencia europeos o para emplear la puntuación para actividades de benchmarking o de otra índole

El principio en que se basa la puntuación con REDER indica que cuando el rendimiento de una organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación respecto al Modelo aumenta. REDER asigna un 50% del total de puntos a los Agentes Facilitadores y el 50% restante a los Resultados, lo que garantiza la capacidad de la organización para mantener su rendimiento en el futuro.

Al puntuar una organización mediante REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo una ponderación que permitirá calcular el número total de puntos asignados a la organización. Las ponderaciones se establecieron inicialmente en 1991 tras un extenso ejercicio de consultas en toda Europa y se revisan por la EFQM cada cierto tiempo. A continuación se muestra el esquema actual de ponderaciones.

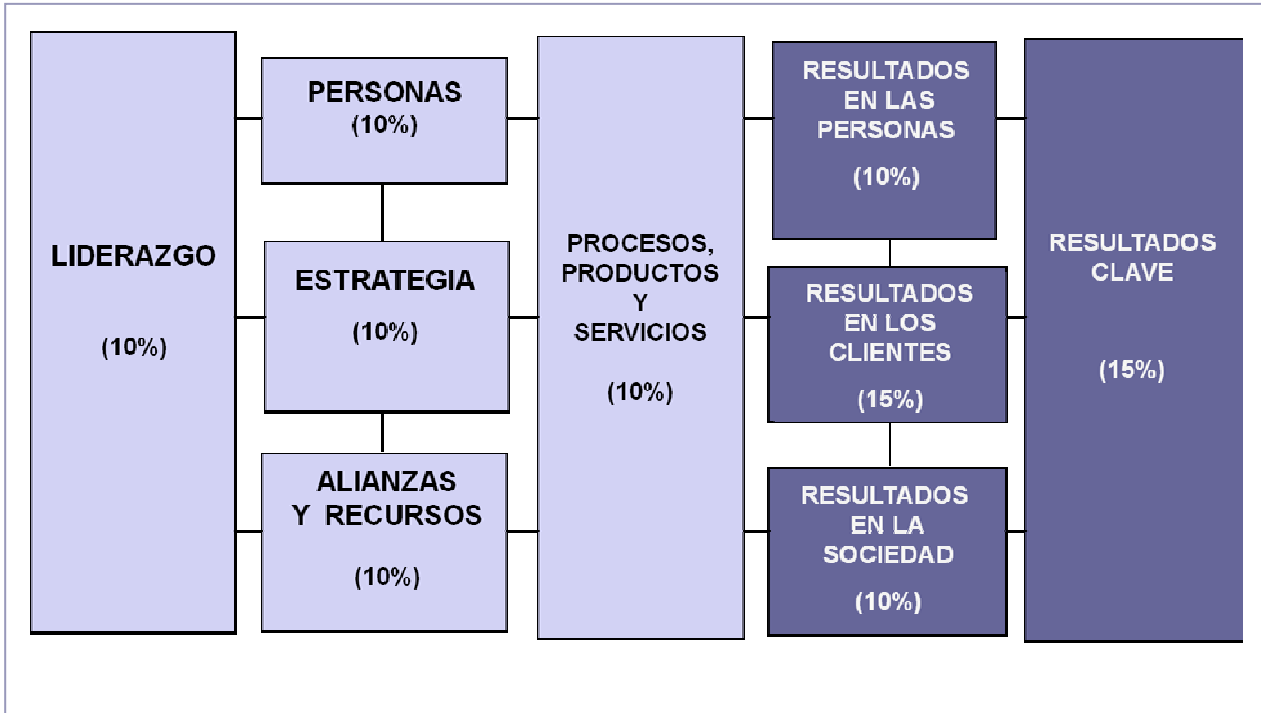
En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso específico a todos los subcriterios; por ejemplo, cada uno de los 5 subcriterios de Liderazgo contribuye con el 20% de los 100 puntos asignados al criterio 1.

Cabe señalar, no obstante, dos excepciones:

- Al subcriterio 6a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 6 y al 6b el 25% restante.
- Al subcriterio 7a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 7 y al 7b el 25% restante.

Cada subcriterio se evalúa mediante la matriz REDER y se acuerda la puntuación. A continuación se combinan estas puntuaciones para puntuar el criterio en cuestión. Se aplica entonces la ponderación para hallar la puntuación total en una escala de 0 a 1000 puntos.

### Ponderaciones de los criterios del Modelo



## 7.1 RESUMEN DE LA PUNTUACIÓN

Cuadro 4: Hoja resumen puntuación

### 1. Criterios Agentes Facilitadores

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

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

### 2. Criterios Resultados

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a	$\times 0.75 =$	7a	$\times 0.75 =$	8a	$\times 0.50 =$	9a	$\times 0.50 =$
Subcriterio	6b	$\times 0.25 =$	7b	$\times 0.25 =$	8b	$\times 0.50 =$	9b	$\times 0.50 =$
Porcentaje asignado al criterio								

### 3. Cálculo de la Puntuación Total

Criterio	Porcentaje	Peso específico	Puntos
1 Liderazgo		x 1.0	
2 Estrategia		x 1.0	
3 Personas		x 1.0	
4 Alianzas y Recursos		x 1.0	
5 Procesos, Productos y Servicios		x 1.0	
6 Resultados en los Clientes		x 1.5	
7 Resultados en las Personas		x 1.0	
8 Resultados en la Sociedad		x 1.0	
9 Resultados Clave		x 1.5	
<b>Puntuación final</b>			

#### Instrucciones para el cálculo de la puntuación total:

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

## **8 INSTRUMENTOS PARA LLEVAR A CABO LA AUTOEVALUACIÓN**

La autoevaluación puede realizarse por distintos medios, dependiendo del grado de madurez de la organización y de los resultados que se deseen obtener. Los medios que EFQM propone son: el cuestionario de autoevaluación, el formulario, la reunión de trabajo y la simulación de presentación al Premio. Todos estos medios son válidos, si bien la utilización de cada uno de ellos conlleva unas ventajas e inconvenientes asociados, que deben tenerse en cuenta a la hora de elegir el medio a utilizar.

En esta Guía se describen únicamente la autoevaluación mediante el cuestionario y el formulario, por considerar que son éstas las opciones más adecuadas para ser utilizadas por las administraciones públicas. Lo expuesto en este apartado deberá completarse con las directrices generales sobre el proceso de autoevaluación en las organizaciones públicas contenidas en el apartado 9 de esta Guía.

### **8.1 LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE CUESTIONARIO**

La utilización de cuestionario constituye la forma más sencilla de realizar la autoevaluación. A través de la respuesta a una serie de preguntas se puede realizar un diagnóstico de la organización y saber cuál es su comportamiento con respecto a los criterios que componen el Modelo. Aún cuando en este caso no se desciende a un examen pormenorizado de los subcriterios y elementos a considerar, en las cuestiones formuladas para cada criterio se recogen los aspectos más importantes que figuran en los mismos.

Esta forma de autoevaluación permite obtener un primer diagnóstico sobre la situación de la organización. Al ser un instrumento sencillo, puede emplearse para familiarizar a la organización con los procesos de autoevaluación, con el objetivo de obtener unos primeros resultados que animen a las personas a continuar y madurar con el fin de poder realizar una autoevaluación más completa en un momento posterior.

El cuestionario es un instrumento que puede completarse con rapidez, y es idóneo para reunir información sobre las percepciones que tienen las personas acerca de su organización.

En el cuadro 5 se recogen las principales ventajas e inconvenientes de la realización de la autoevaluación mediante el cuestionario.

El cuestionario puede ser aplicado a las diferentes organizaciones de la administración pública para diagnosticar internamente su situación actual en relación con el Modelo EFQM. El uso del cuestionario ayudará a la organización a establecer las orientaciones y prioridades futuras, permitirá comparar sus

resultados con los de otras organizaciones que utilicen el mismo cuestionario, facilitará a la organización el seguimiento de sus progresos de manera frecuente y orientará su funcionamiento hacia la mejora continua.

En el Anexo I se incluye una adaptación para las organizaciones del sector público del cuestionario *Perfil® 2013*, elaborado por el Club de Excelencia en Gestión.

### Cuadro 5

#### Ventajas e inconvenientes del cuestionario

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrece una buena introducción a la autoevaluación.</li> <li>▪ Fácil de usar: una formación básica es suficiente para empezar.</li> <li>▪ Puede involucrar rápidamente a numerosas personas de la organización.</li> <li>▪ Puede facilitar los debates de grupo sobre las oportunidades de mejora en la organización.</li> <li>▪ Las preguntas pueden adaptarse a la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No supone un examen exhaustivo de todos los aspectos de una organización.</li> <li>▪ La precisión depende de la adecuación de las preguntas planteadas.</li> <li>▪ El análisis de las evidencias para su utilización no genera directamente la formulación de una relación exhaustiva de puntos fuertes y áreas de mejora.</li> <li>▪ La circulación del cuestionario puede percibirse como una encuesta y generar expectativas inciertas entre las personas de la organización.</li> </ul>

Aun tratándose de un instrumento sencillo, el cuestionario puede plantear inicialmente el problema de comprender el significado completo de cada pregunta y valorarla del modo más objetivo y realista. Hace falta conocer en profundidad todos los aciertos, fallos y limitaciones de la organización y la objetividad resulta a veces difícil. Existe el riesgo de que, a través de las respuestas, las personas traten de dar la mejor imagen de la misma. Es posible que el cuestionario se evalúe, pensando en lo que “se quiere ser”, más que en lo que “realmente se es”. Sin embargo, es necesario ser lo más objetivo y sincero posible en su evaluación.

El propósito del cuestionario es ayudar a evaluar la situación actual de la organización en los aspectos cubiertos por todas y cada una de las preguntas. Por tanto, es muy útil tanto para reconocer los objetivos ya logrados, como para identificar el potencial de futuro.

Para la mayoría de las organizaciones, el cuestionario se podrá aplicar sobre la totalidad de la organización o bien, en el caso de organizaciones más complejas, sobre alguna de sus unidades. En este último caso se determinará, sobre qué unidad o unidades de la organización se llevará a cabo la autoevaluación, teniendo en cuenta que éstas dispongan de la suficiente entidad.

### **8.1.1 Cómo se debe rellenar el cuestionario**

Como se indica en el apartado 9, pueden constituirse uno o varios equipos evaluadores de la propia organización, representativos de todos los niveles y áreas, que serán responsables de la cumplimentación del cuestionario, después de recibir una formación previa sobre el Modelo EFQM y el esquema lógico REDER.

Una vez constituido el equipo evaluador, la cumplimentación del cuestionario se deberá realizar individualmente. Como parte de esta fase, cada evaluador indicará las evidencias que justifican su puntuación individual. Una vez realizadas todas las evaluaciones individuales, el equipo realizará una reunión de consenso donde se pondrán en común los resultados del análisis de las evidencias y las puntuaciones, tal y como se describe en el apartado 9 de esta guía. Como consecuencia, el equipo deberá alcanzar una puntuación de consenso, procurando la máxima objetividad y acercamiento a la realidad. Para ello, puede ser necesario, en ocasiones, alejarse de algunas puntuaciones individuales.

En cada pregunta del cuestionario figura una escala de 1 a 100, dividida en tramos de cinco en cinco puntos. Cada uno de los 21 tramos constituye el factor o porcentaje asignado a cada posición. Como orientación o pauta, se ofrecen en cada pregunta cinco posibles respuestas conectadas respectivamente con las distintas escalas de puntuación, 0-10, 15-35 (centrada en 25), 40-60 (centrada en 50), 65 a 85 (centrada en 75) y 80 a 100, que reflejan las matrices REDER.

De forma particular, respecto a la secuencia de actuación propuesta en el apartado 9, para la autoevaluación mediante el cuestionario deberán seguirse los siguientes pasos:

1. Los integrantes del equipo evaluador deberán puntuar todas las preguntas del cuestionario. Para ello se marcará en cada pregunta la puntuación que se estime que representa la posición de la respuesta más adecuada, atendiendo a las evidencias aportadas. Este ejercicio se realizará de modo individual.
2. Cada una de estas cinco respuestas y sus puntuaciones asociadas deben considerarse de forma progresiva, asumiendo que la asignación de una puntuación en cada punto de la escala implica que se han logrado los objetivos de los niveles anteriores para la pregunta en cuestión.
3. Después del trabajo individual de evaluación de todo el cuestionario, o por cada criterio o grupo de criterios, según se determine, se celebrará la reunión de consenso.
4. En la reunión de consenso se discutirán todas y cada una de las respuestas, buscando obtener la mayor información posible del debate y determinando finalmente la puntuación asignada por el grupo. En el caso de que las puntuaciones individuales difieran en más de 20 puntos porcentuales, será necesario adecuar las diferencias y obtener una valoración común fruto del consenso.
5. La puntuación global de cualquiera de los criterios se calculará sumando el total de valores y dividiendo el resultado de esta suma por el número de preguntas contestadas del criterio.
6. Se trasladará el porcentaje logrado para cada criterio al impreso final de evaluación (cuadro 6) y se ponderarán los resultados según los pesos que cada criterio tiene en el modelo EFQM, y que se reflejan en el cuadro 1.

**Cuadro 6**

**Modelo de impreso para la puntuación en la autoevaluación con el cuestionario**

	<b>% logrado</b>	<b>Factor de ponderación Modelo EFQM</b>	<b>Puntos totales</b>	<b>Modelo EFQM máximo</b>
<b>Liderazgo</b>		1		100
<b>Estrategia</b>		1		100
<b>Personas</b>		1		100
<b>Alianzas y Recursos</b>		1		100
<b>Procesos, Productos y Servicios</b>		1		100
<b>Resultados en los clientes</b>		1,5		150
<b>Resultados en las personas</b>		1		100
<b>Resultados en la sociedad</b>		1		100
<b>Resultados clave</b>		1,5		150
<b>Puntuación total</b>				<b>1000</b>

Si el equipo considera que alguna de las preguntas del cuestionario no procede a la hora de evaluar la gestión de la organización, y dicha consideración está sólidamente fundamentada, se eliminará del mismo, realizando las operaciones correspondientes sobre el resto de preguntas contestadas

La posición relativa de las preguntas atendiendo a su puntuación, nos permitirá constatar fácilmente cuales obtienen puntuaciones bajas. Éstas se corresponden seguramente con áreas de posible mejora, sobre las que definir y aplicar acciones de mejora, mientras que las que obtienen mejor puntuación representan puntos fuertes de la organización.

Una vez identificadas las áreas sobre las que centrar los Planes de Mejora, es necesario establecer las prioridades adecuadas, ya que las capacidades de la organización son limitadas y probablemente no se puedan abordar todas las áreas de forma simultánea. Será imprescindible tener en cuenta el beneficio que se espera obtener de cada acción, su grado de alineamiento con los objetivos de la organización junto con otros factores de selección y valoración, como la cultura, las posibilidades de inversión, etc.



## **8.2 LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE FORMULARIO**

Un método de autoevaluación que proporcione información más detallada que el cuestionario sobre los aspectos positivos y negativos de la organización permitirá, además de la precisión del diagnóstico, acometer Planes de Mejora que respondan también con mayor precisión a las necesidades de la misma. Este es el propósito de la autoevaluación mediante el formulario.

Con el formulario se analiza la organización subcriterio a subcriterio, de acuerdo con los elementos a considerar que presenta el Modelo EFQM. Por cada subcriterio el equipo evaluador tendrá que determinar claramente los puntos fuertes y las áreas de mejora detectadas y asignar puntuaciones.

### **8.2.1 El desarrollo de la autoevaluación mediante el formulario**

Como el Modelo EFQM basa la evaluación en hechos y datos, es importante dejar constancia de las evidencias o demostraciones que prueben los puntos fuertes consignados.

A estos efectos, hay que elaborar un conjunto de formularios prediseñados. Así, a cada subcriterio se le dedica un formulario independiente, resultando un total de 32. La descripción del subcriterio se consigna al principio de la página y a continuación se relacionan los elementos a considerar. El resto de la página se divide en apartados para los puntos fuertes, áreas de mejora, evidencias y puntuación.

También puede utilizarse la aplicación PERFIL-REDER elaborada por el Club Excelencia en Gestión vía Innovación.

En el cuadro 7 se recogen las principales ventajas e inconvenientes de la realización de la autoevaluación mediante el formulario.

**Cuadro 7**  
**Ventajas e inconvenientes del formulario**

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporciona una relación exhaustiva de puntos fuertes y áreas de mejora para impulsar las actividades de mejora.</li> <li>▪ Pone de manifiesto, según la lógica del ciclo PDCA, las carencias concretas de las organizaciones, evidenciando áreas de mejora que pueden pasar inadvertidas con el uso del cuestionario</li> <li>▪ El proceso de recogida de información y la sistemática de puntuación, basados en evidencias apoyadas en datos y hechos, pueden aproximarse a los de una “simulación de presentación al Premio”, lo que facilita la elaboración de la memoria de una eventual presentación a premios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una recogida pobre de datos pone en peligro el valor del resultado final.</li> <li>▪ Puede suponer una mayor dificultad y requerir más tiempo que los cuestionarios.</li> <li>▪ Exige a los participantes tener un conocimiento más profundo del Modelo EFQM y de la lógica REDER.</li> <li>▪ Requiere una mayor madurez de la organización en gestión de calidad y excelencia.</li> </ul>

### 8.2.2 Cómo se debe rellenar el formulario

El primer paso para realizar la puntuación mediante el formulario consiste en utilizar las matrices de puntuación REDER que figuran como Cuadros 2 y 3 en el apartado 5 de esta Guía para cuantificar la valoración de cada subcriterio.

La asignación de las puntuaciones para cada uno de los subcriterios del modelo se realiza teniendo en cuenta cada uno de los elementos y atributos de la lógica REDER recogidos en las matrices, lo que a su vez permite la determinación de la puntuación global que corresponde al subcriterio.

Como puede observarse, la matriz REDER indica las diferentes posiciones en que puede encontrarse una organización, desde unas muy alejadas de lo que el modelo postula como funcionamiento ideal –o excelencia– de la organización a otras más cercanas.

Se trata de comprobar cuáles de las posiciones descritas en la matriz reflejan mejor las evidencias anotadas en el formulario que corresponda, relativas al conjunto de puntos fuertes. En función de ello y de las áreas de mejora detectadas, se procede a asignar la puntuación oportuna de acuerdo con la escala que figura en la matriz. Esta puntuación no se refiere a puntos fuertes o áreas de mejora concretos, sino a la valoración global de la organización en lo relativo a los aspectos recogidos en el subcriterio en cuestión.

La forma de puntuar los subcriterios y sus respectivos pesos está detallada en el apartado 7 de esta Guía.

Para calcular la puntuación total de la organización, una vez calculadas las puntuaciones para cada uno de los nueve criterios, debe tenerse en cuenta el peso específico asignado por el Modelo a los diferentes criterios. Estas ponderaciones están consignadas en el esquema del modelo que figura en el cuadro 1 (descripción esquemática del modelo).

A estos efectos, se utiliza la Hoja Resumen de Puntuación (que figura como cuadro 4 en el apartado 7 de la Guía) para compilar todos los porcentajes asignados a los subcriterios y obtener la puntuación total dentro de una escala de 0 a 1000 puntos. Esta Hoja Resumen ofrece una visión general que facilita la identificación de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM para los que la organización ha resultado mejor valorada y de aquellos para los que los valores inferiores de puntuación se corresponden con potenciales áreas de mejora.

**Cuadro 8**

**Impreso modelo para la evaluación de los criterios Agentes Facilitadores mediante el formulario**

<b>CRITERIO:</b>		
<b>SUBCRITERIO:</b>		
<b>ELEMENTOS A CONSIDERAR (Indicar los elementos que se crean más adecuados para el análisis de la unidad)</b>		
<b>Identificación de Puntos Fuertes</b>		
<b>Identificación de Áreas de Mejora</b>		
<b>Evidencias</b>		
<b>PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN</b>		
<b>ENFOQUE</b>		
<b>DESPLIEGUE</b>		
<b>EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR</b>		
<b>GLOBAL</b>		

**Cuadro 9**

**Impreso modelo para la evaluación de los criterios Resultados mediante el formulario**

<b>CRITERIO:</b>		
<b>SUBCRITERIO:</b>		
<b>ELEMENTOS A CONSIDERAR (Indicar los elementos que se crean más adecuados para el análisis de la unidad)</b>		
<b>Identificación de Puntos Fuertes</b>		
<b>Identificación de Áreas de Mejora</b>		
<b>Evidencias</b>		
<b>PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN</b>		
<b>RELEVANCIA Y UTILIDAD</b>		
<b>RENDIMIENTO</b>		
<b>GLOBAL</b>		

A pesar de ser el instrumento más exhaustivo, el conjunto de formularios no recoge la información completa sobre la organización, sino que constituye un resumen de su situación.

Sobre la base de las evidencias encontradas, hay que reflejar en el impreso de formulario cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada subcriterio (pueden utilizarse para ello los modelos que figuran como cuadros 8 y 9 en este apartado). De este modo se adquiere un conocimiento más detallado y fundamentado de la organización, apoyado en los hechos y datos mostrados por las evidencias, lo que asegura que el ulterior proceso de puntuación se desarrollará con la mayor precisión.

La concreción cuantitativa de la situación en que se encuentra la organización tiene una doble ventaja, por una parte, revisar y reforzar los juicios cualitativos sobre puntos fuertes y áreas de mejora y, por otra, permitir a la organización compararse con otras a través de las puntuaciones respectivas. Una vez realizada esta operación por cada uno de los subcriterios, resulta sencilla la determinación de la puntuación global de la organización.

Finalmente, en relación con el uso del formulario, se señala que en las organizaciones con experiencia en la aplicación del modelo, la redacción previa de la memoria favorece el aprendizaje de los redactores y una mayor comprensión de la organización, aportando hechos y datos concretos necesarios para detectar evidencias. Esto supone un esfuerzo importante al principio, esfuerzo recompensado durante la realización de la autoevaluación y en posteriores ocasiones en las que la organización pueda concurrir a procesos de reconocimiento externo, que solo requerirían la actualización de los datos.

## **9 LA AUTOEVALUACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

La evaluación de la calidad de las organizaciones públicas está contemplada como uno de los programas para la mejora continua de la calidad en la normativa vigente en gran parte de las administraciones públicas españolas. Constituye, en sí misma una herramienta vital para la evaluación de la calidad de los servicios que presta la Administración.

La autoevaluación con el modelo EFQM de Excelencia es una metodología de revisión global, exhaustiva y sistemática de cómo una organización plantea sus estrategias, realiza sus procesos, presta sus servicios, alinea a las personas y recursos, y analiza los resultados que consigue en su actividad, conforme a lo que el propio modelo EFQM considera importante, y garantía de éxito en una organización.

A tenor de esta definición, y a pesar de que las dimensiones o cometidos de las diversas organizaciones públicas puedan ser diferentes, siempre es posible identificar una serie de elementos comunes a todas ellas. Así, para cada una de las organizaciones existe un ámbito propio de competencias, un presupuesto asignado, el personal que presta allí sus servicios está vinculado con la organización a través de una relación de puestos de trabajo o similar, los directivos o responsables de la organización están bien definidos, es posible determinar a quiénes va destinado el trabajo que allí se realiza, las actividades se desarrollan en un centro de trabajo con unas instalaciones identificadas, etc.

Por ello la implantación del Modelo EFQM de Excelencia puede realizarse, con la adaptación que se contiene en este documento, en cualquier organización pública, tanto de forma global, en toda la organización, como de manera parcial o sectorial en un Departamento, Servicio, Unidad, Área o Empresa Pública.

La autoevaluación ofrece un diagnóstico exhaustivo, como imagen instantánea del estado de la organización en un momento determinado, mostrando una serie de puntos fuertes (lo que se está gestionando de modo adecuado), áreas de mejora (las que son susceptibles de mejorar) y una puntuación. Pero esto no es suficiente, ya que sólo un diagnóstico no consigue por sí mismo mejorar el ámbito evaluado, sino que es necesario acometer y evaluar los Planes de Mejora resultantes del proceso de autoevaluación.

Nada cambiará en la organización si no se actúa con las oportunas acciones correctoras. Por lo tanto, el final del proceso se alcanza cuando las áreas de mejora detectadas se traducen en proyectos o acciones de mejora, se

implantan y se revisan controlando su progreso y su eficacia. El Modelo EFQM de Excelencia se convierte así en una herramienta de diagnóstico y al mismo tiempo en un instrumento de gestión que debe permitir a la organización instalarse en un proceso de mejora continua.

Como punto de partida, la organización que desee implantar el Modelo ha de estar convencida de que su utilización será beneficiosa para todos sus grupos de interés y para ella misma. Es preciso que sus responsables sean los que lideren todo el proceso e involucren al personal de la organización.

## **9.1 FASES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA**

A continuación, se detallan las **etapas clave** que han de seguirse para la implantación del proceso. No obstante, estas etapas deben considerarse como una guía que habrá de adaptarse atendiendo a las particularidades de cada organización. Las principales fases propuestas en esta Guía son:

- I. Preparación.
- II. Realización de la Autoevaluación
- III. Fase de Mejora

### **I. PREPARACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN**

El éxito de una autoevaluación, depende en gran medida de la preparación de la misma, junto con la selección y formación de las personas de la organización que vayan a participar más activamente en el proceso. Se recomienda que en esta fase, previa a la autoevaluación, se procure llevar a cabo la siguiente secuencia de actuaciones:

#### **Asegurar el compromiso y liderazgo de los responsables**

El liderazgo a más alto nivel es uno de los aspectos clave para el impulso del desarrollo del proceso de autoevaluación y mejora continua, ya que las personas que van a participar deben sentirse respaldadas en su contribución, considerar que su trabajo será útil para la organización y que será reconocido por los directivos de la misma.

En esta etapa inicial, el máximo responsable de la organización o del ámbito que se evalúa<sup>2</sup>, debe realizar algún tipo de comunicación (circular,

---

<sup>2</sup> Dependiendo del tipo de organización, puede tratarse del Alcalde, Concejal, Director General, Subdirector General, Director o Delegado Provincial o Territorial, Gerente, Director de Área, mandos intermedios, etc.



reunión, etc.), tanto a los participantes como al resto de las personas de la organización para comunicar que se va a iniciar el proceso de autoevaluación, presentar brevemente el Modelo EFQM y evidenciar la importancia y beneficios que tiene acometer un proceso como éste.

Asimismo, se debe efectuar una sensibilización de todas las personas con el fin de que asuman el papel de la entidad como organización al servicio de los ciudadanos y la sociedad. Se les informará a grandes rasgos de los principios de la gestión de la calidad y se les hará comprender la necesidad de conocer las opiniones y las percepciones de los usuarios de sus servicios, de las personas que integran la organización y de la sociedad en general.

### **Planificación del proceso de Autoevaluación**

También de forma previa a la autoevaluación, los responsables de impulsar el proceso deben adoptar una serie de decisiones relativas a:

#### *a) Definición del ámbito de la autoevaluación*

El proceso de autoevaluación, como se ha apuntado más arriba, es tanto un diagnóstico como una sistemática de mejora continua, que conlleva el diseño posterior de Planes de Mejora y la implementación de las acciones definidas, por lo cual se debe valorar si es factible y necesario realizarla en toda la organización o en algunas unidades particulares de ella, que se encuentren más preparadas o sean claves para impulsarla en el resto.

#### *b) Elección del enfoque metodológico de autoevaluación. ¿Autoevaluación mediante Cuestionario o Formulario?*

Como ya se ha expuesto en el apartado 8 de esta Guía, si se trata de la primera autoevaluación que se lleva a cabo por la organización, o esta no tiene suficiente experiencia, es aconsejable que se realice mediante el uso de **cuestionario**, ya que supone una aproximación más sencilla, rápida y pautada. No obstante, aun cuando se trate de la primera autoevaluación realizada por la organización, esta debe efectuarse de forma completa y abarcar todos los criterios del Modelo EFQM. En la práctica, ello supone que deberá utilizarse el cuestionario íntegro y no realizar, en ningún caso, evaluaciones parciales de un número determinado de criterios.

Si, por el contrario, la organización ya tiene experiencia previa en autoevaluación, o se encuentra madura en cuanto a la implantación de su

sistema de gestión de la calidad, resulta recomendable acometer la autoevaluación mediante **formulario**.

Si el enfoque de autoevaluación elegido es el formulario, esto significará que los evaluadores deberán ir analizando subcriterio a subcriterio los ejemplos de excelencia propuestos, explicitando los puntos fuertes y las áreas de mejora sobre los que basan su análisis.

En este caso, además, y con el fin de hacer uso de una lectura transversal del modelo, puede resultar interesante realizar la autoevaluación por ejes transversales, es decir, agrupando los subcriterios a evaluar para cada eje de materias comunes o relacionadas.

Este método proporciona una visión más transversal y relacional de los diferentes elementos que configuran el modelo EFQM, y facilita la comprensión de cómo se materializan en la organización.

*c) Programación de actividades y establecimiento de un calendario de realización de la autoevaluación*

Es importante detallar las actividades que se deben llevar a cabo durante todo el proceso mediante su programación temporal, con el fin de evitar solapamientos, y adecuar los tiempos para que cada una de las actuaciones se desarrolle de manera óptima. La duración del proceso es un tema relevante, ya que un periodo demasiado corto puede precipitar las decisiones, y alargarse en el tiempo puede producir una disminución de la motivación e interés de los participantes. Es difícil proponer un cronograma estándar, ya que dependerá de la propia agenda de la organización o de la administración de la que depende, de las personas que intervienen, de los recursos, etc.

Es importante que este calendario sea conocido con suficiente antelación por las personas que previsiblemente van a ser seleccionadas como integrantes del Equipo Evaluador (según se explica más adelante) a los efectos de que hagan los oportunos ajustes en sus respectivas agendas de trabajo.

### **Facilitación del proceso**

Es aconsejable la constitución de un Equipo Facilitador<sup>3</sup>, integrado por miembros de la propia organización designados por su equipo directivo, para la coordinación general del proceso de autoevaluación.

---

<sup>3</sup> En algunos casos puede coincidir con el Comité de Calidad o con una parte de sus integrantes.

Este equipo tendrá entre sus funciones el apoyo al Equipo Evaluador (al que se refiere el apartado siguiente) durante todo el proceso, para resolver dudas, aclarar conceptos del modelo y de la mecánica de la autoevaluación.

### **Identificación de los participantes y constitución del/ de los Equipo/s Evaluador/es**

La decisión sobre quiénes participarán en el Equipo Evaluador, es un aspecto crítico para la efectividad del proceso de autoevaluación. Las personas que deben formar parte de este equipo, además de ser seleccionadas sobre la base de su *conocimiento* de la organización o del ámbito en el cual se desarrolla la autoevaluación, deben tener unas *habilidades personales* para el análisis y deben mostrarse favorables al diálogo para alcanzar consensos.

Además, estas personas, deben ser escogidas, atendiendo al criterio de *representatividad*, lo que implica asegurar que se encuentren representados los diferentes niveles, funciones, del Área, Servicio, organización, etc., con el fin de aportar una imagen lo más exacta posible de la tipología de áreas de mejora existentes y de los aspectos positivos que impulsen la mejora. Se recomienda, en cualquier caso la incorporación al Equipo de algunos directivos de la organización.

No obstante, también se deberá tener en cuenta para la constitución del Equipo Evaluador, el tamaño y complejidad de la organización, así como la cultura existente, para optar por la configuración más adecuada a cada contexto.

En cuanto al *número de participantes* en el Equipo de Evaluación, es aconsejable que este no sea demasiado numeroso, en torno a 10 miembros, para facilitar la participación durante el proceso de todas las personas, (sin menoscabo de la representatividad). De entre ellas, debe designarse a una persona que asuma las funciones de coordinación general del Equipo Evaluador, y de interlocutor con el Equipo Facilitador o el Equipo Directivo de la organización.

Si el ámbito a autoevaluar es muy amplio o complejo, y en función de la localización o dispersión geográfica de las organizaciones, puede ser conveniente constituir más de un equipo de autoevaluación, para dar cabida a todas las personas que se consideren relevantes en el proceso. En este caso es imprescindible que exista una coordinación entre los equipos, esta responsabilidad debe ser asumida por el Equipo Facilitador.

## **Formación e Información del Modelo EFQM y Autoevaluación**

La metodología de evaluación con el Modelo EFQM supone un enfoque novedoso respecto a las metodologías tradicionales de diagnóstico (inspecciones, auditorías, etc.) llevadas a cabo en las administraciones públicas.

El propio Modelo EFQM utiliza un lenguaje y una sistemática de puntuación que no siempre resultan fácil de entender en una primera lectura del modelo. Por ello se recomienda que, al menos de forma previa a la primera autoevaluación se desarrollen en las organizaciones un conjunto de actividades formativas.

A este respecto, se propone un itinerario formativo gradual. Dependiendo del grado de implantación de las herramientas de calidad y de la madurez de la organización, puede resultar aconsejable comenzar con la realización de una serie de acciones formativas o informativas generales, para que todas las personas comprendan los principios de la gestión de calidad, para después profundizar en una formación específica sobre el Modelo EFQM de Excelencia, el proceso de autoevaluación y sus dinámicas, dirigida a los integrantes del Equipo Evaluador.

La actividad formativa teórica se ha de completar con un entrenamiento práctico e intenso en la realización de ejercicios de autoevaluación, en las metodologías para conocer las necesidades y opiniones de los usuarios y del personal, y, en general, en la realización de acciones prácticas de recogida de información.

Para que esta formación específica no sea considerada como contingente al momento de acometer la autoevaluación, es conveniente que se aborde e integre en los planes de formación que se establezcan en la organización, con el fin de que los directivos y resto del personal profundicen en la cultura de calidad y se familiaricen con herramientas de mejora.

La omisión de esta fase previa suele conducir, en la práctica, a una notoria pérdida de la eficacia en el logro de los objetivos perseguidos y a desvirtuar los resultados de la autoevaluación.

### **Identificación, recopilación y preparación de información y de documentación clave sobre los procesos, actividades y resultados de la organización.**

El coordinador del Equipo Evaluador, en colaboración con el Equipo Facilitador, asumirá la responsabilidad de identificar, recopilar y preparar la

información y la documentación clave sobre la gestión de la organización (los procesos y las actividades) y sobre los resultados de la misma.

Este proceso es vital para el rigor en la actuación del Equipo Evaluador ya que les provee de evidencias objetivas sobre las que basar su evaluación y posterior puntuación.

## **II. REALIZACION DE LA AUTOEVALUACIÓN**

La autoevaluación no puede ser algo aislado, sino que debe formar parte integrante del propio proceso general de gestión de cada organización. Aunque no hay una metodología única que permita establecer las áreas relevantes vinculadas a dicho proceso, se propone una secuencia lógica para incorporar la autoevaluación, orientada a la posterior definición de los Planes de Mejora al proceso de planificación y gestión de una organización.

### **Autoevaluación Individual**

Cada miembro del equipo de autoevaluación, deberá evaluar la organización con el enfoque metodológico escogido (cuestionario o formulario) basándose tanto en su propio conocimiento y experiencia, como en el análisis de los datos suministrados.

Si la evaluación se realiza mediante cuestionario, cada participante, otorgará una puntuación por cada una de las preguntas, debiendo identificar las evidencias que avalan dicha puntuación.

En el caso de realizarse mediante formulario, se asignará la puntuación por cada subcriterio y para cada uno de los elementos de la lógica REDER anotando las evidencias o carencias sobre las que se basan los puntos fuertes y las áreas de mejora detectadas.

### **Reunión de consenso del Equipo Evaluador**

Es en esta fase en la que se debe llegar a acuerdos con respecto a la relevancia de las evidencias aportadas, las puntuaciones otorgadas, y los puntos fuertes y áreas de mejora identificados. De este modo, se inicia el proceso de diálogo, discusión y aprendizaje, más allá de los límites puramente jerárquicos u organizacionales, y de los criterios y subcriterios en los que se estructura el modelo.

A menudo las organizaciones se centran en la puntuación, lo que supone un grave error, ya que el debate debe centrarse en el consenso sobre las

cuestiones más relevantes: los puntos fuertes y las áreas de mejora, es decir, en el diagnóstico que aporta la autoevaluación, que es el principal valor añadido de este proceso.

### **Elaboración del Informe de evaluación**

El resultado final de esta fase de realización de la autoevaluación será la elaboración de un Informe definitivo donde se recojan los puntos fuertes y áreas de mejora, la relación genérica de las evidencias consideradas y la puntuación asignada, así como un esbozo inicial de las propuestas para acometer las acciones de mejora.

## **III. FASE DE MEJORA**

### **Determinación de las áreas de mejora prioritarias**

Una vez realizada la autoevaluación, normalmente surgirá un gran número de áreas de mejora, que habitualmente no pueden ser abordadas de manera simultánea ni en su conjunto.

Lo aconsejable es que el Comité de Calidad o el Equipo Directivo, en su caso, ordene las áreas de mejora detectadas sobre la base de la definición de una serie de criterios que pueden ser muy variados, y que cada organización debe determinar, para seleccionar las áreas de mejora críticas, es decir, aquellas que resultan cruciales para la organización y sobre las que se pueden acometer las acciones de mejora que produzcan un cambio positivo y esperado y que se dirigirán a la corrección de los elementos negativos más relevantes, así como aquellas otras que, sin tener un carácter relevante, permitan la obtención de rápidos resultados con esfuerzo mínimo. Estas últimas producen automáticamente pequeños logros que hacen ver de modo fácil las ventajas del ejercicio de autoevaluación, motivando a continuar con las mejoras de mayor calado.

La metodología propuesta para averiguar cuáles son las áreas de mejora críticas y para determinar aquellas sobre las que poder centrar un Plan de Mejora que agrupe un conjunto de acciones de mejora viables, (complementaria a la de asignar puntuaciones sobre variables o criterios), consiste en plantear algunas cuestiones como las siguientes:

- El Plan de Mejora que se adopte ¿se alinea con la estrategia de la organización y puede impactar sobre la consecución de sus objetivos? (Compatibilidad con la estrategia)
- El Plan de Mejora que se adopte ¿qué impacto tendrá sobre los grupos de interés de la organización? (Impacto en los grupos de interés)
- Las acciones incluidas en el Plan de Mejora ¿repercuten en la mejora de los servicios prestados por la organización?
- El Plan de Mejora que se adopte ¿afectará a toda la organización o sólo a alguna de sus áreas o unidades? (Impacto en la organización)
- ¿Se prevé que el Plan a adoptar genere una cultura de mejora continua en la organización?
- El Plan de Mejora que se adopte ¿servirá para motivar a las personas de la organización? (Impacto en las personas)
- ¿Puede abordarse el Plan de Mejora con las capacidades actuales del personal de la organización?. (Capacidades existentes)
- ¿Cuenta la organización con los medios necesarios (económicos, materiales, tecnológicos) para adoptar el Plan de Mejora? (Recursos disponibles)
- En particular, ¿el Plan de Mejora a adoptar requiere del uso de las TIC o las impulsa en la organización?
- ¿Tiene autonomía la propia organización para tomar las decisiones que requiere el Plan de Mejora?
- ¿El beneficio esperado de la implantación de las acciones de mejora compensará claramente el esfuerzo realizado? (Coste/Beneficio)
- ¿Puede esperarse que los beneficios de la implantación del Plan de Mejora tengan un efecto multiplicador en la organización?
- ¿Se pueden implantar las acciones de mejora a corto plazo y se pueden obtener resultados de manera casi inmediata?

Una vez analizadas las respuestas, es necesario elaborar un “ranking”, siendo útil construir una matriz en uno de cuyos ejes figuren los criterios de selección y en el otro las diferentes áreas de mejora identificadas. Asignando puntuaciones a estas frente a cada uno de los criterios resulta fácil establecer una ordenación jerárquica de todas las áreas según la valoración total de cada una de ellas. Finalmente es preciso relacionar esta ordenación de áreas con las puntuaciones más bajas otorgadas en la autoevaluación para extraer así la lista de áreas prioritarias.

### **Elaboración e implantación de las acciones de Mejora**

Una vez identificadas las áreas prioritarias, y los correspondientes proyectos o acciones de mejora a adoptar hay que integrarlas en un Plan o Planes de Mejora que agrupen las acciones de mejora que la organización deberá acometer en los siguientes años.

En dichos Planes de Mejora se establecerán los objetivos a conseguir, las actividades a desarrollar, el calendario de realización, las personas responsables, los recursos que han de ser movilizados y los procedimientos de seguimiento o evaluación. En definitiva, el Plan de Mejora debe dar respuesta a los siguientes interrogantes: “¿qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿cuándo? y ¿cómo?”.

Si se estima oportuno para el desarrollo y ejecución de las acciones de mejora, se podrán *constituir Equipos de Mejora* para diseñar el plan de acción en cada área, unidad, servicio, etc. Es una herramienta útil tanto para el exitosa ejecución del Plan, como para generar adhesión al mismo, y fortalecer la cultura organizativa.

Dentro de este modelo de liderazgo compartido, donde se distribuyen las responsabilidades para la ejecución de las acciones de mejora, no debe obviarse, sin embargo, la necesidad de que el compromiso de los líderes al más alto nivel, existente durante la autoevaluación permanezca, con el fin de respaldar e impulsar el cambio en las unidades o proceso donde se implanta y evitar las resistencias que se puedan crear.

Para ello, es indispensable presentar a los más altos responsables de la organización las conclusiones de la autoevaluación; áreas de mejora detectadas y garantizar su implicación en los Planes de Mejora que se elaboran para acometer las correspondientes acciones.

### **Seguimiento de las acciones de mejora**

Todas las acciones deben estar sometidas durante su desarrollo a un control de progreso, que se efectuará mediante la verificación de la ejecución de actividades, plazos, indicadores de resultados, etc. La organización conservará los registros que evidencien la implantación de las acciones de mejora y los controles de proceso realizados.

Además, es interesante que exista la figura de un *Responsable de Coordinación del Plan*, labor que puede ser asumida, si se estima oportuno, por el propio *Comité de Calidad*, con el fin de realizar un seguimiento del



progreso del mismo, y distribuir información del cumplimiento y rendimiento al Equipo Directivo, a los participantes de la autoevaluación y al resto de la organización.

### **Comprobación de resultados obtenidos y realización de una nueva autoevaluación**

Este paso supone el cierre del ciclo. Tras el control de progreso debe hacerse una revisión global de todo el proceso. En función de los resultados obtenidos frente a los objetivos de mejora planificados, debe decidirse si es necesario reconsiderar el Plan desarrollado.

En cualquier caso, cuando se haya ejecutado el Plan de Mejora, la organización debería someterse de nuevo a una autoevaluación. La pretensión es que, a la hora de repetir la autoevaluación en el periodo que se considere conveniente (puede ser al cabo de un año o dos, según proceda), se hayan subsanado las deficiencias (áreas de mejora) detectadas anteriormente. Inevitablemente surgirán nuevas áreas de mejora que se convertirán nuevamente en planes y proyectos concretos, pero, en principio no se deberían reproducir las deficiencias cuya corrección se pretendía con los Planes de Mejora implantados a resultados de las autoevaluaciones anteriores. Si esto fuera así, los Planes de Mejora no habrían dado su fruto.

Las autoevaluaciones sucesivas permitirán ver el progreso de la organización y los resultados que se han conseguido. A partir de cada nueva autoevaluación se determinarán nuevos Planes de Mejora para la organización, de suerte que esta se instale en un ciclo de mejora permanente.

### **Renovación de todo el proceso global de gestión**

La información extraída de las autoevaluaciones debe conectarse con los datos procedentes de otras fuentes (por ejemplo, Cuadro de Mando Integral) a fin de posibilitar la elaboración de un plan estratégico que defina las estrategias y sus mecanismos de apoyo, procesos, objetivos y planes operativos de toda la organización. De esta forma, la organización adopta la gestión de calidad como enfoque de su actuación, las personas se involucran en la mejora continua y se emprende el camino hacia la Excelencia.

## **9.2 CUESTIONES A DESTACAR**

### **9.2.1 Ideas–fuerza sobre la autoevaluación**

A modo de recapitulación, conviene retener una serie de aspectos básicos que recorren transversalmente todo proceso de autoevaluación:

- La autoevaluación es clave para extender la cultura de excelencia a la organización.
- Todo el proceso ha de estar sujeto a revisión periódica y a ciclos de mejora continua, aplicándose las medidas correspondientes.
- Los directivos deben liderar mostrándose como referencia con su ejemplo y favorecer constantemente la motivación y participación de las personas. El trabajo en equipo constituye la vía idónea para conseguir las mejoras.
- La organización debe ser gestionada utilizando hechos y datos en lugar de apreciaciones subjetivas; estos hechos y datos deben obtenerse siempre empírica y documentalmente, con relativa facilidad y periodicidad adecuada.
- La comunicación dentro de la organización debe fluir siempre de manera óptima en sentido vertical (hacia arriba y hacia abajo) y horizontal.
- Es fundamental la identificación y análisis de los procesos clave de la organización.
- Debe asumirse con claridad el concepto de cliente interno, según el cual cada persona o departamento es proveedor del que le sigue en el proceso de producción o de prestación de servicios y viceversa.
- El trabajo en equipo constituye la vía idónea para conseguir las mejoras.
- Se debe dar reconocimiento a los esfuerzos y logros de las personas y los equipos que contribuyan a la mejora de la organización.
- La mejora continua debe convertirse en un proceso permanente a través de la participación de todas las personas de la organización en la gestión del cambio.
- El establecimiento de prioridades evita la desmotivación cuando la autoevaluación parece negativa al presentar demasiadas áreas de mejora.
- El uso de herramientas tales como el análisis DAFO, las matrices de decisión, los diagramas de Pareto e Ishikawa y otras técnicas de gestión

de calidad ayudan a facilitar la identificación de aquellas áreas de mejora esenciales para el desarrollo de la organización. Estas técnicas resaltarán también aquellos puntos fuertes de las mismas que deban mantenerse o desarrollarse aún más.

- Los Planes de Mejora no deben elaborarse independientemente sino que deben ajustarse a las prioridades de la organización.
- Es necesario coordinar los proyectos de mejora e integrarlos en un Plan global, asignando las responsabilidades precisas.
- La evolución de la implantación debe revisarse con regularidad al igual que el proceso de vinculación de la autoevaluación a la planificación de la organización, con vistas a las siguientes autoevaluaciones.
- La mejora continua debe convertirse en un proceso permanente a través de la participación de todas las personas de la organización en la gestión del cambio.

### **9.2.2 Aspectos críticos en el proceso de autoevaluación**

En todo proceso de evaluación participada, existen aspectos clave que pueden generar conflicto o desviación de los objetivos definidos, o por el contrario ayudan formidablemente al éxito de la tarea:

- a) **Composición del Equipo Evaluador.** La elección de las personas que deben componer el Equipo Evaluador es de vital importancia, ya que deben ser personas relevantes de la organización, bien por su posición jerárquica como por su liderazgo o habilidades personales.
- b) **Formación en el Modelo, la metodología y el proyecto en sí mismo.** El conocimiento de la estructura y dinámica del modelo, así como la interiorización del objetivo de la autoevaluación, son vitales para evitar, que esta se convierta en una retroalimentación del problema, un espacio para la “queja” o la reivindicación, etc.
- c) **Relaciones Causa-Efecto-Resultados.** Esta trinidad debe quedar claro a los participantes durante la realización de la autoevaluación, sobre todo si se utiliza la herramienta REDER (Resultados-Enfoque-Despliegue- Evaluación-Revisión), ya que es necesario evaluar buscando evidencias clave de la organización en estos ámbitos.
- d) **Plan de Mejora.** El Plan de Mejora es la plasmación del resultado de la autoevaluación, y se constituye en la “hoja de ruta” de largo recorrido a seguir por la organización, por lo que se debe tener especial cuidado tanto en la selección de prioridades, como en su impulso y liderazgo.

### **9.2.3 Beneficios de la autoevaluación**

Finalmente, se desean destacar los beneficios que reporta la autoevaluación a las organizaciones:

- Se fomenta el trabajo en equipo, y se generan interacciones entre las personas.
- Se fortalece la cultura organizativa de mejora continua.
- Genera conocimiento global y aprendizaje.
- Permite realizar con otras organizaciones.
- Se genera una visión transversal de las necesidades y expectativas de los grupos de interés con la estrategia, la definición de procesos y la producción de resultados y su evaluación.
- Genera coordinación en la organización.

## **10 GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **AGILIDAD**

Capacidad de la organización para adaptarse rápida y eficientemente a los cambios.

### **AGILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Capacidad para responder y adaptarse oportunamente a cualquier amenaza u oportunidad que surja.

### **ALIADO (PARTNER)**

Personas u organizaciones públicas o privadas externas a la organización que ésta escoge para trabajar, alcanzar objetivos comunes y lograr un beneficio mutuo sostenido.

### **ALIANZA**

Relación de trabajo duradera entre organización y aliados en la que ambas partes crean y comparten valor añadido. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, entidades educativas o clientes. Las alianzas estratégicas apoyan de modo especial los objetivos estratégicos de la organización.

### **BENCHMARKING (COMPARACIONES CON ORGANIZACIONES RELEVANTES)**

Comparación sistemática de enfoques con otras organizaciones relevantes, para obtener información valiosa que ayude a la organización a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.

### **BUENAS / MEJORES PRÁCTICAS**

Enfoques, políticas, procesos o métodos que conducen a logros excepcionales. Dado que es difícil definir lo que es “mejor”, la mayoría de las organizaciones prefieren usar la expresión “buenas prácticas”. Entre las maneras de encontrar buenas prácticas fuera de la organización se encuentran el benchmarking y el aprendizaje externo.

## **CADENA DE VALOR**

Secuencia concatenada de actividades y procesos que van generando mayor valor en el producto o servicio para cualquier grupo de interés.

## **CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Se refiere a la habilidad y capacidad de la organización para alcanzar objetivos específicos. La organización puede incrementar su capacidad, por ejemplo, mediante alianzas externas o aprendizaje y desarrollo, accediendo al conocimiento, competencias, experiencia, recursos y procesos relevantes.

## **CAPITAL INTELECTUAL**

Valor de una organización que no está recogido en su contabilidad tradicional. Representa los activos intangibles de una organización y, con frecuencia, es la diferencia entre el valor de mercado y su valor contable.

## **CARTA DE SERVICIOS/COMPROMISOS**

Documento por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestionan así como de los compromisos de calidad en su prestación y sobre los derechos y obligaciones que les asisten.

## **CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PUBLICOS**

Relación en la que se describen detalladamente todos los productos y servicios públicos que presta una organización.

## **CICLO DE VIDA**

Secuencia de todas las fases de un producto o servicio desde su concepción, viabilidad, diseño, desarrollo, prestación, distribución y mantenimiento, hasta su retirada.

## **CLIENTE**

Receptor de los productos o servicios de la organización.

## **CÓDIGO DE CONDUCTA**

Conjunto de principios éticos y de conducta que han de regir el comportamiento de los empleados públicos en el desempeño de sus funciones. Los principios de actuación que se definen en el EBEP<sup>4</sup> son: objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez, promoción del entorno cultural y ambiental, y respecto a la igualdad entre mujeres y hombres.

## **COMPARACIONES**

Datos utilizados para comparar el rendimiento de una organización o proceso con el de otro.

## **COMPETENCIA CLAVE**

Capacidad o actividad interna bien llevada a cabo que es crucial para que la organización sea competitiva, rentable o eficiente.

## **CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA**

Conjunto de principios probados y clave en que se basa el Modelo EFQM de Excelencia.

## **CONOCIMIENTO**

Conocimiento es la experiencia y destrezas adquiridas por una persona a través de la experiencia y la formación, e implica el conocimiento teórico o práctico de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva, el conocimiento es la información que contiene directrices y capacidades, y que permite llevar a cabo acciones.

## **CREATIVIDAD**

Generación de ideas para productos, servicios, procesos, sistema o interacciones sociales, nuevos o mejorados.

---

<sup>4</sup> EBEP: Estatuto Básico del Empleado Público

## **CULTURA**

Conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y grupos de una organización, que controla el modo de interactuar entre ellos y con los grupos de interés externos a la organización.

## **DELEGACIÓN Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES (*EMPOWERMENT*)**

Proceso por el que individuos o equipos asumen responsabilidades para tomar decisiones y trabajan con cierto grado de autonomía en sus acciones.

## **DESPLIEGUE**

Lo que se hace para implantar sistemáticamente el enfoque en las áreas consideradas relevantes para la gestión. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

## **DIVERSIDAD**

Medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad puede estar relacionada con la edad, raza, grupo étnico, género, creencias, capacidades físicas y orientación sexual.

## **EMPLEABILIDAD**

Capacidad de una persona para obtener empleo y mantenerlo. El significado del término varía según la perspectiva adoptada. Para el individuo puede significar estabilidad o movilidad, mientras que para la organización flexibilidad.

## **ENFOQUE**

Forma o manera general de que algo tenga lugar. El enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas, integrados en un marco de principios y políticas. Es una de las fases del esquema lógico REDER.



## **ESTRATEGIA**

Plan a alto nivel que describe las tácticas por las cuales una organización intenta lograr su Misión y Visión. Estas tácticas se traducen en objetivos estratégicos y objetivos que, alineados, reflejan lo que la organización tiene que hacer.

## **EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO**

Elemento que trata de lo que hace una organización para valorar y examinar el enfoque y su despliegue en términos de medición, aprendizaje y mejora. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Número limitado (generalmente entre 3 y 8) de características, condiciones o variables, que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto.

## **GESTIÓN DEL CAMBIO**

Enfoque para liderar la transición desde la situación o estado actual de personas, equipos y organizaciones a otro definido y deseado. Proceso organizacional que tiene por objeto ayudar a los grupos de interés afectados por el cambio a aceptarlo y hacerlo suyo.

## **GOBIERNO DE UNA ORGANIZACIÓN**

Esquema general de autoridad y control de una organización que le ayuda a cumplir con sus obligaciones legales, económicas, financieras y éticas.

## **GRUPOS DE INTERÉS**

Persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios (accionistas), clientes, proveedores, aliados, agencias del gobierno (otras administraciones) y representantes de la comunidad o de la sociedad. Ejemplos de grupos de interés internos son las personas o grupos de personas que integran la organización (ver además “Grupos de interés que aportan la financiación”).

## **GRUPOS DE INTERÉS QUE APORTAN LA FINANCIACIÓN**

Son quienes aportan los fondos a la organización; aquéllos ante los que el equipo de dirección es responsable en última instancia. En una empresa se trata de los propietarios, accionistas o inversores, mientras que en el sector público podrían ser las autoridades políticas con responsabilidades en la provisión/asignación de fondos a la organización.

## **IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**

Práctica de garantizar que todas las personas reciben un trato justo y equitativo con independencia de su género, edad, raza, nacionalidad, religión, discapacidad u orientación sexual.

## **INNOVACIÓN**

Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales.

## **LÍDERES**

Personas que coordinan y equilibran los intereses y actividades de todos aquellos que tienen interés legítimo en la organización.

## **MEJORA CONTINUA**

Mejora continuada de procesos que conduce al logro de niveles sobresalientes de rendimiento mediante un cambio incremental.

## **MECANISMOS DE APOYO**

Guía o directriz en el proceso de la toma de decisiones para poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos de la organización.

## **MISIÓN**

Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización, confirmada por sus grupos de interés.

## **MODELO DE NEGOCIO**

Aquellos elementos que crean y dan valor y que normalmente incluyen la propuesta de valor de la organización, cómo obtiene sus beneficios, cuáles son sus recursos clave o sus procesos clave.

## **MODELO DE REFERENCIA GLOBAL**

En la matriz REDER, Modelo de Referencia Global puede incluir:

- Reconocimiento de una organización externa con reputación
- Ser demandado para enseñar a otros
- Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.

## **MOVILIDAD**

Voluntad y capacidad de las personas para cambiar de puesto de trabajo o la ubicación del mismo.

## **PERCEPCIÓN**

Opinión que los grupos de interés tienen de la organización.

## **PERSONAS**

Totalidad de individuos empleados en la organización (a tiempo completo o parcial, incluidos los voluntarios); se incluyen los líderes de cualquier nivel.

## **POLÍTICAS PÚBLICAS**

Conjunto de decisiones gubernamentales cuyo objeto es la distribución de bienes o recursos para alcanzar determinadas metas.

## **PROCESO**

Conjunto de actividades que interactúan entre sí donde la salida de una actividad se convierte en entrada de otra. Los procesos añaden valor transformando elementos de entrada en resultados utilizando recursos.

## **PROCESOS CLAVE**

Procesos que revisten la máxima importancia para hacer la estrategia de la organización y servir de apoyo a la cadena de valor.

## **PRODUCTOS**

Bienes obtenidos mediante un proceso de fabricación o producción y distribuidos comercialmente a través de un canal para ser consumidos o utilizados. En sentido amplio, los productos incluyen una amplia gama de bienes, desde productos no diferenciados hasta instalaciones complejas como edificios, plantas o fábricas.

## **PROGRAMAR**

Idear, establecer y ordenar las acciones necesarias para llevar a cabo un plan, habilitando los recursos necesarios para ello.

## **PROPÓSITO**

Término empleado por algunas organizaciones en lugar de Misión o Visión.

## **PROPUESTA DE VALOR**

Valor diferenciador que los productos y servicios de la organización ofrecen al cliente.

## **REDES DE APRENDIZAJE**

Grupos de personas con un mismo objetivo o interés que comparten información, conocimiento y experiencia para aprender juntos de forma activa.

## **REDER**

Herramienta de gestión para evaluar el rendimiento de una organización. Se basa en un esquema lógico que incluye lo que la organización necesita en términos de:

- Establecimiento de resultados
- Planificación, programación y despliegue de los enfoques.
- Evaluación, revisión y perfeccionamiento de los enfoques desplegados.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Medidas de contribución activa y voluntaria a la sostenibilidad social, económica y ambiental por parte de la organización, excediendo del estricto cumplimiento de leyes y normas.

## **SECTOR DE ACTUACIÓN**

Conjunto de organizaciones que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva.

## **SISTEMA DE GESTIÓN**

Esquema general de procesos, indicadores de rendimiento o de resultado, y sistemas de gestión de procesos y de mejora, que se emplea para garantizar que la organización pueda llevar a cabo su Misión y Visión.

## **SOCIEDAD**

Infraestructura social externa a la organización que puede verse afectada por la actividad de ésta.

## **VALORES**

Filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Los valores aportan directrices a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no. Ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de individuos y equipos y sirven como directrices generales en todas las situaciones.

## **VISIÓN**

Lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la Misión la base de las estrategias y mecanismos de apoyo.

## **ANEXO I. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN**

**ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EXCELENCIA *PERFIL*® 2013**

---

## CRITERIO 1: LIDERAZGO

### Definición

*Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.*

### Ejemplos de Excelencia:

*Los líderes de la organización:*

- *Establecen y comunican una clara dirección (Misión y valores) y orientación estratégica (Visión y principios éticos).*
- *Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad.*
- *Equilibran las necesidades de todos los grupos de interés al planificar los objetivos actuales y futuros.*
- *Actúan como modelos de referencia.*
- *Toman decisiones fundadas y oportunas basadas en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.*
- *Son flexibles y adaptan la organización, inspirando confianza en todo momento.*
- *Desarrollan y mejoran de manera continua el sistema de gestión.*
- *Están comprometidos con la mejora de la satisfacción de los clientes y las personas.*
- *Realizan revisiones periódicas de la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión.*
- *Son accesibles y escuchan y responden a todas las personas de la organización.*
- *Generan una cultura de implicación, responsabilidad y transparencia.*
- *Dan y reciben formación.*
- *Desarrollan e incrementan la reputación de la organización.*
- *Mantienen la ventaja de la organización aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar.*
- *Fomentan la generación y desarrollo de nuevas ideas para impulsar la innovación, el desarrollo y la mejora de la organización.*
- *Gestionan de manera eficaz los cambios necesarios para la organización.*

**1.1. *¿Han establecido y comunicado los líderes una clara dirección y orientación estratégica? ¿Se ha identificado quiénes son los líderes de la organización y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿Actúan sus líderes como modelos de referencia?***

- Los líderes han desarrollado y documentado la Misión, Visión y valores de la organización, que constituyen la base de su cultura de servicio público.
- Han establecido los principios éticos de referencia para todas las personas, especialmente para los líderes.
- Han comunicado a todos los grupos de interés la Misión, Visión y valores y se aseguran de su conocimiento y entendimiento.
- El comportamiento de los líderes es coherente con la Misión, Visión y valores.
- Los líderes son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, actuando como ejemplo tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.
- Mantienen una actitud receptiva hacia las personas de la organización, favoreciendo la comunicación y atendiendo sus opiniones y sugerencias.



<p>No existe un documento formal que exprese la cultura de la organización. Hay ciertos valores y objetivos comunes.</p>	<p>Misión, Visión y valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definidos</li> <li>- documentados</li> <li>- comunicados a todas las personas y a los principales grupos de interés.</li> </ul> <p>Existe una definición clara de quiénes son los líderes de la organización y en qué se debe basar su estilo de liderazgo.</p> <p>La actitud de la mayoría de los líderes es coherente con la Misión, Visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>La dirección y orientación estratégica está definida, documentada y comunicada a todos los grupos de interés y a todos los niveles (personas, accionistas, en su caso, aliados, clientes, y proveedores clave).</p> <p>La actitud de la mayor parte de los líderes es coherente con la Misión, Visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.</p> <p>Hay marcos estratégicos particularizados para los niveles más altos de la organización, acordes al marco estratégico global.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados sistemáticamente en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario, y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>La actitud de todos los líderes es coherente con la Misión, Visión y valores, impulsan su despliegue y son un modelo de referencia.</p> <p>Todos los niveles de la organización tienen marcos estratégicos particularizados, acordes al marco estratégico global.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

***1.2. ¿Revisan y mejoran los líderes la eficacia de sus comportamientos como líderes y desarrollan una cultura de liderazgo compartido? ¿Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según el código de conducta de los empleados públicos?***

- Los líderes conocen y revisan las competencias requeridas para ser líder en su organización.
- Se esfuerzan en desarrollar una cultura de liderazgo compartido.
- Se esfuerzan en desarrollar las competencias de cada líder.
- Se preocupan de medir y analizar la eficacia de su liderazgo (comportamientos personales y eficacia de su gestión) según la opinión de las personas de la organización, entre otros sistemas.
- Impulsan la creación de un código ético o promueven el cumplimiento del código de conducta de los empleados públicos para que las personas actúen con integridad.
- Miden y analizan el comportamiento de las personas de acuerdo con el código ético o con el código de conducta de los empleados públicos.

<p>Algunos líderes miden la eficacia de su acción de liderazgo de forma esporádica y no sistematizada.</p>	<p>Existen encuestas u otros instrumentos de medición de la percepción de las personas donde se evalúa su opinión acerca de la actuación de los líderes.</p> <p>Algunos líderes disponen de planes personales de mejora.</p> <p>Se ha desarrollado un código ético o se ha dado a conocer el código de conducta de los empleados públicos.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Los principales líderes evalúan su liderazgo personal con opinión directa de todas y cada una de las personas de la organización y disponen de planes personales de mejora.</p> <p>Existe una cultura de liderazgo compartido.</p> <p>Se vigila el cumplimiento del código ético o del código de conducta de los empleados públicos y que las personas actúen con integridad.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático para medir la eficacia personal de cada líder y el comportamiento ético de los líderes y del resto de las personas, de acuerdo con el código ético o con el de conducta de los empleados públicos.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**1.3. *¿Ha desarrollado e implantado el equipo directivo un sistema de gestión que permita desplegar la estrategia? ¿Se revisa y mejora? ¿Se utiliza un conjunto equilibrado de resultados clave para seguir la evolución de la gestión?***

- Se promueve el desarrollo e implantación de un sistema de gestión que permita desplegar la estrategia.
- Se impulsa la gestión por procesos en lugar de por departamentos o funciones.
- La evolución de la gestión se sigue mediante un conjunto equilibrado de resultados clave que sirve para establecer prioridades a corto y largo plazo para todos los grupos de interés clave.
- El conjunto de resultados clave cubre los derechos, necesidades y expectativas de clientes, personas, sociedad y accionistas, en su caso.
- El conjunto de resultados clave permite establecer las relaciones "causa-efecto" con las prácticas y procesos de gestión más relevantes.
- Se revisa la eficacia y eficiencia del sistema de gestión.

<p>Sistema de gestión único e integrado, que recoge la información de todos los procesos, indicadores de rendimiento y percepción, mediciones, objetivos y grado de consecución de los mismos.</p> <p>La estructura organizativa de gestión es flexible, se modifica en función de las necesidades o cambios de la estrategia.</p> <p>Se dispone de un conjunto de resultados eficaz para la dirección en la toma de decisiones.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Sistema de gestión que cubre al menos los procesos clave, incluyendo indicadores de rendimiento y percepción, mediciones, objetivos y grado de consecución de los mismos.</p> <p>La estructura organizativa de gestión condiciona la estrategia. Se modifica excepcionalmente.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Sistema de gestión automatizado.</p> <p>Se revisa y comprueba sistemáticamente la adecuación de la estructura organizativa de gestión para el desarrollo de los planes estratégicos, se analiza el impacto de los cambios y las necesidades del sector.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**1.4. *¿Se aseguran los líderes de que se implanta un sistema de medición, revisión y mejora de los resultados y de que sus decisiones se fundamentan en información y datos fiables?***

- Se han establecido los indicadores y resultados clave e identificado los objetivos a cumplir, por ejemplo, en un Cuadro de Mando que los integre.
- Existe un sistema para dar seguimiento y medir los resultados clave (responsables, niveles de participación individual y de equipos, reuniones, sistema de información para la gestión).
- Los líderes se implican en la implantación del sistema de indicadores y resultados y sus decisiones se basan en información proveniente de dicho sistema.
- Las decisiones se basan en información fiable del sistema de indicadores y resultados.
- Fruto de las revisiones, se estimula y apoya la identificación e implantación de mejoras para alcanzar los objetivos.

<p>Sistema de medición muy poco formalizado y de carácter manual. Información poco fiable.</p>	<p>Sistema de medición incipiente con tecnología de apoyo poco moderna y sin automatización, sobre la base del control de algunos indicadores y objetivos cuantificables, concretos y alcanzables de resultados clave.</p> <p>Se detectan y corrigen las desviaciones y el Equipo directivo y demás responsables apoyan el desarrollo y mejora continua del sistema de medición.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>El Sistema de medición incluye todos los indicadores y mide y revisa la consecución de los objetivos utilizando un sistema de información y seguimiento adecuado.</p> <p>El sistema de medición se revisa y mejora continuamente.</p> <p>Las decisiones se basan en la información del sistema.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados sistemáticamente en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático de medición, revisión y mejora de los resultados.</p> <p>Se dispone de herramientas eficaces de seguimiento de los resultados (cuadro de mando integral) con un alto nivel de integración.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**1.5. *¿Se implican los líderes personalmente en los procesos para entender, anticipar y dar respuesta a los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés externos (clientes, aliados y proveedores, entre otros)?***

- Existen contactos regulares y formales con clientes, proveedores y aliados para conocer sus expectativas y opiniones.
- Existen programas o acciones específicas para que los líderes se impliquen con los grupos de interés externos para conocer y dar respuesta a sus derechos, necesidades y expectativas (visitas a clientes y aliados, medición de satisfacción, tratamiento de sugerencias y quejas, etc.). Se establecen objetivos.
- Se implantan y desarrollan sistemas y órganos de participación y consulta y otras iniciativas para identificar y canalizar la información relevante, segmentada si es preciso, procedente de los grupos de interés externos.
- En relación con los grupos de interés externos, se revisa la eficacia de los sistemas de información, gestión de alianzas y participación conjunta en acciones de mejora.



					<p>Se conocen y comprenden los derechos, necesidades y expectativas de todos los clientes, aliados y proveedores.</p> <p>Se establecen acuerdos regulares y planes de mejora.</p>					<p>Existe un proceso formal, documentado y sistemático con criterios claros y definidos para la recogida y canalización de la información procedente de todos los grupos de interés externos.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>					<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>									
<p>Se conocen las necesidades y expectativas de parte de los clientes.</p>					<p>Se conocen y comprenden los derechos, necesidades y expectativas de los clientes, aliados y proveedores más importantes.</p> <p>Existen algunos acuerdos y planes de mejora conjunta.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>					<p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>					<p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>					<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**1.6. *¿Se identifican alianzas estratégicas y operativas en función de las necesidades organizativas y estratégicas, y de la complementariedad de intereses comunes, fortalezas y capacidades de ambas partes?***

- Los líderes han establecido las necesidades organizativas y estratégicas a resolver mediante acuerdos de alianza.
- Los líderes desarrollan actividades con posibles aliados para identificar las organizaciones con las que mejor establecer relaciones de tipo estratégico u operativo respondiendo a las necesidades establecidas.
- Se implican en el análisis de los intereses comunes, fortalezas y capacidades de los posibles aliados para evaluar su complementariedad con las propias.
- Promueven en particular la cooperación y colaboración con otras administraciones públicas.

																				<p>Todos los líderes se implican a la hora de analizar las necesidades organizativas y estratégicas a resolver mediante alianzas.</p> <p>Todas las alianzas sirven para complementar los intereses comunes, las fortalezas y capacidades de nuestra organización.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global.</li> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</p>
																				<p>La mayor parte de los líderes están implicados a la hora de analizar las necesidades organizativas y estratégicas a resolver mediante alianzas.</p> <p>La mayor parte de las alianzas sirven para complementar los intereses comunes, las fortalezas y capacidades de nuestra organización.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	
																				<p>Existen actuaciones de algunos líderes para analizar las necesidades organizativas y estratégicas a resolver mediante alianzas.</p> <p>Algunas alianzas de las identificadas por los líderes complementan los intereses comunes, las fortalezas y capacidades de nuestra organización.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	
																				<p>Sólo de forma ocasional y sin método.</p>	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

**1.7. *¿Generan los líderes una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, mejora continua y responsabilidad ante los resultados? ¿Fomentan una cultura que apoye la generación y desarrollo de ideas y modos de pensar que impulsen la innovación y el desarrollo?***

- Los líderes
  - Adaptan el nivel de delegación de autoridad a las capacidades y necesidades de las personas.
  - Dan oportunidades, aportan recursos y otorgan responsabilidades para que las personas puedan realizar su trabajo y tomen sus propias decisiones.
  - Aportan información y conocimiento para que las personas puedan asumir responsabilidades.
  - Delegan responsabilidades para que las personas puedan desarrollar su pleno potencial.
- Se supervisa si las personas ejercen el nivel de autoridad delegado y acordado.
- Se utilizan mecanismos o programas para motivar a las personas a participar en actividades de mejora (aunque éstas no estén dirigidas a su área de responsabilidad), se asignan recursos y se evalúa y revisa la eficacia de las acciones.
- Se fomentan los mecanismos para favorecer la generación de ideas y se anima a poner en marcha proyectos de innovación y mejora.

<p>Excepto casos aislados, los líderes han generado una cultura de poca implicación, delegación y mejora continua.</p> <p>Sólo se participa de forma esporádica en actividades de mejora</p>	<p>Algunos líderes han generado en sus áreas un ambiente de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.</p> <p>Se fomentan actividades de mejora en algunas áreas con asignación de pocos recursos o de forma puntual.</p> <p>En algunas áreas se generan nuevas ideas y se impulsa la innovación.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>La mayor parte de los líderes han generado una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.</p> <p>Está sistematizada la mejora continua, la generación de nuevas ideas y se impulsa la innovación. Se asignan recursos suficientes.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Existe una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados en la totalidad de la organización.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>
	<p>0</p> <p>5</p> <p>10</p> <p>15</p> <p>20</p> <p>25</p> <p>30</p> <p>35</p> <p>40</p> <p>45</p> <p>50</p> <p>55</p> <p>60</p> <p>65</p> <p>70</p> <p>75</p> <p>80</p> <p>85</p> <p>90</p> <p>95</p> <p>100</p>			

**1.8. *¿Apoyan los líderes a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas, reconociendo sus esfuerzos oportuna y adecuadamente?***

- Los líderes establecen objetivos y ayudan a alcanzarlos, aportando recursos y apoyando a las personas en las necesidades de desarrollo de sus competencias.
- Existe un adecuado y oportuno sistema de reconocimiento, formal e informal, económico o de otro tipo, para premiar los logros, tanto individuales como colectivos.
- Los líderes utilizan adecuadamente el sistema de reconocimiento.
- Se revisa regularmente el sistema de reconocimiento y se mide su eficacia.
- Los líderes participan y se implican directamente en los actos de reconocimiento, utilizándolos para potenciar la motivación e implicación.
- El reconocimiento es oportuno para así asegurar el efecto de motivación y satisfacción.

<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																				
<p>Existente un sistema de reconocimiento que asegura que los reconocimientos son oportunos, proporcionales a los logros obtenidos y con plena repercusión pública.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>																				
<p>Reconocimientos frecuentes, relevantes y con repercusión pública por la totalidad de los líderes.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>																				
<p>Apoyo de los líderes poco sistematizado.</p> <p>Reconocimientos esporádicos y con escasa repercusión pública por la mayoría de los líderes.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>																				
<p>No se asignan objetivos a las personas.</p> <p>Reconocimientos informales</p>																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**1.9. *¿Comprenden e impulsan los líderes los cambios necesarios para adecuar la organización? ¿Toman decisiones fundamentadas y oportunas?***

- El equipo directivo desarrolla un proceso para identificar y seleccionar los cambios necesarios al modelo de organización y a las relaciones externas según el análisis de los fenómenos internos y externos: cambios legislativos, factores críticos de éxito –clientes, servicios–, cambios en las estrategias y objetivos, nuevos sistemas de gestión, competencias, desarrollo tecnológico, etc.
- Los directivos planifican la implantación de los cambios, garantizando inversión y recursos.
- Los líderes toman decisiones fundamentadas y oportunas, basándose en la información disponible, la experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.
- Se identifican los riesgos que conllevan y las posibles resistencias, así como los mecanismos para evaluar y mejorar la gestión del cambio.
- Los líderes se implican en la implantación de los programas de gestión del cambio, garantizando su eficacia con la comunicación y participación de los grupos de interés afectados.
- Los líderes estimulan y apoyan a las personas de la organización para participar activamente en los grupos de trabajo creados para facilitar la implantación de los cambios.



<p>Cambios producidos por la detección de errores.</p> <p>Sólo existe implicación esporádica de parte de los líderes.</p> <p>Recursos escasos o inexistentes.</p>	<p>Identificación y selección de los cambios en la organización como consecuencia del análisis del entorno y de los rendimientos internos.</p> <p>Los directivos apoyan los cambios con recursos suficientes</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Identificación y selección de los cambios como consecuencia de la comprensión de todos los fenómenos internos y externos.</p> <p>Las personas responsables de la Unidad facilitan la gestión de todos los cambios como consecuencia de la comprensión de los fenómenos internos y externos.</p> <p>Los directivos lideran los cambios garantizando los recursos necesarios.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Todos los líderes realizan una gestión sistemática de los cambios.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>

**1.10. *Los líderes ¿revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización, cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento? ¿Mantienen una ventaja sostenida aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud?***

- Los líderes se adaptan y anticipan a las circunstancias cambiantes de su sector de actuación.
- Promueven los principales mecanismos para generar el cambio y eliminan las barreras que lo dificultan, obteniendo apoyos de las personas clave de la organización.
- Lideran los planes de cambio inspirando confianza.
- Se gestionan los riesgos y se preparan planes de contingencia y escenarios alternativos.
- La comunicación de todos los aspectos relacionados con los planes de cambio y las razones de los mismos es parte fundamental del proceso de cambio.
- Los líderes miden y revisan la eficacia del cambio para lograr los resultados esperados.
- Se aprende y responde con rapidez para mantener la ventaja de la organización.

																	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>			
				<p>Se definen objetivos cuantificables, concretos y alcanzables para los cambios más importantes.</p> <p>Los cambios se comunican a los primeros niveles de la organización</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Se definen objetivos y se evalúan los resultados para todos los cambios.</p> <p>Los cambios se comunican en cascada a todos los grupos de interés implicados.</p> <p>Existen mecanismos para asegurarse de que los comprenden y para conocer las opiniones de los mismos al respecto</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>				<p>Existe un proceso formal, documentado y sistemático con criterios claros y definidos para la definición de objetivos, evaluación y revisión de los resultados, y para emprender acciones de mejora en función de los mismos.</p> <p>Se aprende y responde con rapidez.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>											
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

## CRITERIO 2: ESTRATEGIA

### Definición

*Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

### Ejemplos de Excelencia:

- *Los valores y la Visión están basados en los Conceptos Fundamentales de la Excelencia.*
- *La planificación de calidad está integrada con la planificación general de la organización.*
- *Para establecer y revisar la estrategia y las políticas de apoyo, la organización tiene en cuenta la información procedente de:*
  - *Sus grupos de interés, tales como clientes, aliados, proveedores, personas de la organización y la sociedad.*
  - *El análisis del sector de actuación y, cuando proceda, del mercado, los competidores y referencias externas válidas.*
  - *El análisis del entorno cambiante en cuanto a fenómenos de tipos social, demográfico, económico, legislativo, político, tecnológico, etc.*
  - *El análisis de sus resultados y capacidades internas.*
- *Existen unos cauces de comunicación en ambos sentidos, que se utilizan para la difusión de su estrategia y mecanismos de apoyo, y para la evaluación de la sensibilidad de las personas de la organización y otros grupos de interés hacia ellas.*
- *La organización efectúa un despliegue de su estrategia y mecanismos de apoyo por medio de un esquema de procesos clave.*
- *Existen conjuntos de objetivos para los indicadores y resultados clave, en todos los aspectos: clientes, productos, servicios públicos, personas de la organización, sociedad y resultados estratégicos clave.*
- *Los objetivos están desplegados en toda la organización, es decir, en todos los departamentos, en todos sus productos y servicios públicos, etc. y a todos los niveles.*
- *Para fijar los objetivos se tienen en cuenta las mejores prácticas y los niveles de excelencia alcanzados por las organizaciones líderes.*

- *Los objetivos individuales y de equipo están alineados con los de la organización.*
- *Se realizan acciones de comparación externa de resultados de eficacia y eficiencia de los procesos relacionados con lo descrito anteriormente: la captación y análisis de información, formulación y decisión de la estrategia, y su despliegue y comunicación.*

**2.1. *¿Identifica la organización sus grupos de interés, y comprende los derechos, necesidades y expectativas de los mismos?***

- Tiene identificados sus grupos de interés internos y externos relevantes (p. e. clientes, personas, accionistas, proveedores, aliados, la sociedad, etc.).
- Ha identificado los segmentos más relevantes de cada grupo de interés en función de similitudes o diferencias en cuanto a sus posibles derechos, necesidades y expectativas.
- Ha desarrollado canales de comunicación, herramientas o fuentes de captación de derechos, necesidades y expectativas generales de cada grupo de interés, y específicas de cada uno de sus segmentos.
- Anticipa hipótesis de escenarios futuros para comprender las tendencias de los derechos, necesidades y expectativas de cada grupo de interés.

																				Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:
																				<p>Tanto los procesos para identificar sus grupos de interés y sus segmentos, como los de captación de sus derechos, necesidades y expectativas, cubren prácticamente todos los grupos de interés y sus segmentos clave. Contempla tanto los derechos, necesidades y expectativas actuales como los futuros.</p> <p>El conjunto cubre todo lo necesario para llevar a cabo su Misión y avanzar hacia su Visión.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>
																				<p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>
																				<p>Cuenta con procesos sistemáticos para identificar y poner al día la mayoría de sus grupos de interés y sus segmentos clave.</p> <p>Dicha información cubre la mayor parte de lo necesario para llevar a cabo su Misión y avanzar hacia su Visión.</p>
																				<p>Conoce quiénes son sus grupos de interés y conoce cuáles son sus derechos, necesidades y expectativas más importantes.</p> <p>Realiza la selección y recogida de información atendiendo a algunos de los segmentos más relevantes en los grupos de interés clave.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>
																				<p>Identificación y recogida inexistente o anecdótica.</p>
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**2.2. *¿Identifica y recoge la organización la información externa que le permite tener visibilidad y referencias sobre la situación y evolución de su entorno?***

- Ha identificado el conjunto de informaciones y datos externos, actuales y tendencias, que le son de interés, incluyendo los relativos a:
  - Su entorno (social, demográfico, cultural, etc.),
  - Económicos, del sector de actuación y, cuando proceda, del mercado, de la sociedad y ambientales,
  - Requisitos que les resultan de aplicación (político, legal, normativo)
- Ha establecido los canales, fuentes y procesos para la recogida de dicha información.



Identificación y recogida inexistente o anecdótica.	<p>Tiene identificados conjuntos de informaciones y datos externos, aunque no cuenta con sistemas estructurados para hacerlo, ni lo realiza con una sistemática.</p> <p>El ámbito cubierto por el conjunto de información y datos representa alrededor de un tercio del total que necesitaría para comprender su entorno.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Cuenta con procesos sistemáticos para identificar y poner al día las informaciones y datos externos más importantes.</p> <p>El conjunto de informaciones y datos cubre la mayor parte de lo necesario para llevar a cabo su Misión y avanzar hacia su Visión.</p> <p>Tiene sistematizadas las fuentes de captación de informaciones y datos y conoce en general su fiabilidad.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Los procesos para identificar las informaciones y datos externos cubren la mayor parte del ámbito necesario para llevar a cabo su Misión y avanzar hacia su Visión.</p> <p>Establece escenarios sobre la posible evolución del entorno.</p> <p>La fiabilidad de sus fuentes está ampliamente probada.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>

***2.3. ¿Analiza la organización toda la información que proviene de sus grupos de interés y de su entorno para establecer escenarios que le permitan identificar, interpretar y anticipar las oportunidades y amenazas que se le presentan a corto, medio y largo plazo?***

- Analiza la mencionada información y datos de una forma contextualizada, realizando correlaciones y sacando conclusiones claras y precisas.
- Tiene en cuenta estas conclusiones para establecer distintos escenarios donde se pongan de manifiesto las posibles amenazas y oportunidades que se le presentan.
- Utiliza esta información como entrada a sus procesos de decisión y de formulación de sus objetivos, estrategias, programas y planes.

<p>Actividad de análisis inexistente o anecdótica.</p>	<p>Realiza análisis de la información y datos mencionados, aunque no cuenta con sistemas estructurados y sistemáticos para hacerlo.</p> <p>El ámbito cubierto por dicho análisis representa alrededor de un tercio del total que necesitaría para tomar decisiones fundamentadas.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Cuenta con procesos sistemáticos para el análisis de la información y datos mencionados.</p> <p>El conjunto de información y datos cubre la mayor parte de lo necesario para llevar a cabo su Misión y avanzar hacia su Visión.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Los procesos para el análisis de la información y datos mencionados cubren la mayor parte del ámbito, y prácticamente todo lo necesario para llevar a cabo su Misión y avanzar hacia su Visión.</p> <p>Establecen escenarios sobre la posible evolución del entorno.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**2.4. *¿Analiza la organización las tendencias de su rendimiento operativo, sus competencias clave y resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales?***

- Cuenta con un conjunto de indicadores que caracterizan su rendimiento operativo, p. e.: indicadores de eficacia y eficiencia de sus procesos, de la calidad de sus productos y servicios públicos, de sus volúmenes de actividad, de tipo económico, etc.
- Analiza los resultados de dichos indicadores y establece conclusiones sobre su rendimiento, su evolución en el tiempo y su potencial innovador.
- Analiza sus capacidades y competencias clave como organización: personas, medios, infraestructuras, tecnologías, etc.
- Analiza las competencias y capacidades clave de sus aliados actuales y potenciales para comprender cómo complementan las suyas propias.
- Establece conclusiones de dichos análisis que le ayuden a tomar decisiones en cuanto a establecimiento de sus objetivos, estrategias a adoptar, mejora de procesos, o implantación de buenas prácticas.

<p>Actividad de análisis inexistente o anecdótica.</p>	<p>Realiza análisis de su rendimiento operativo, aunque no cuenta con sistemas estructurados y una sistemática para hacerlo.</p> <p>El ámbito cubierto por dicho análisis representa alrededor de un tercio del total necesario para tener una visión clara de sus competencias clave (actuales y potenciales) y las de sus aliados.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Cuenta con procesos sistemáticos para el análisis de su rendimiento operativo.</p> <p>El rendimiento analizado cubre la mayor parte de lo necesario para llevar a cabo su Misión y avanzar hacia su Visión.</p> <p>El ámbito del análisis representa una buena parte del total necesario para tener una visión clara de las capacidades, competencias y potencial, propios y de sus aliados.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Los procesos para el análisis de su rendimiento operativo cubren la mayor parte del ámbito, y todo lo necesario para llevar a cabo su Misión y Visión.</p> <p>Las conclusiones de los análisis pueden predecir con cierta fiabilidad su posible evolución.</p> <p>Tienen una visión muy clara de las competencias y potencial, propios y de sus aliados.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**2.5. *¿Compara su rendimiento con indicadores/resultados de referencia relevantes para comprender sus fortalezas y áreas de mejora?***

- Tiene identificadas sus referencias externas más relevantes (“*benchmarks*”) atendiendo a criterios de eficacia, eficiencia, buenas prácticas reconocidas, imagen, prestigio, etc.
- Desarrolla mecanismos de comparación tanto de los resultados como de los procesos con dichas referencias externas.
- Establece conclusiones de dichas comparaciones (fortalezas y áreas de mejora propias frente a los mejores) que le ayuden a tomar decisiones en cuanto a establecimiento de sus objetivos, estrategias a adoptar, mejora de procesos, o implantación de buenas prácticas.

<p>Actividad de comparación inexistente o anecdótica.</p>	<p>Tiene identificadas algunas referencias externas, sin que necesariamente tenga criterios claros de selección de dichas referencias. Realiza algunas actividades de comparación, aunque son escasas y de limitado valor.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Cuenta con criterios de selección y con procesos sistemáticos para identificar las mejores referencias.</p> <p>El conjunto de referencias externas identificadas cubre gran parte de lo necesario para llevar a cabo su Misión y avanzar hacia su Visión.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Los procesos para identificar las mejores referencias, y el conjunto de las mismas, cubren la mayor parte del ámbito, y todo lo necesario para llevar a cabo su Misión y avanzar hacia su Visión.</p> <p>Las conclusiones de las comparaciones pueden predecir con cierta fiabilidad su posible evolución.</p> <p>Tienen una visión muy clara de sus fortalezas y debilidades, frente a su competencia o referencias líderes.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

***2.6. ¿Analizan los datos y la información necesaria para determinar de qué manera puede contribuir adoptar las nuevas tecnologías y los nuevos modelos de gestión al rendimiento de la organización?***

- Conoce el grado en que sus procesos, productos y servicios públicos dependen de las tecnologías que utiliza (TIC y otras específicas).
- Mantiene mecanismos para el seguimiento de la evolución de dichas tecnologías y para captar la aparición de tecnologías emergentes cuya utilización pueda resultarle útil o rentable en algún aspecto.
- Analiza los avances en prácticas y modelos de gestión que le puedan interesar para mejorar sus operaciones y su rendimiento.
- Considera las conclusiones extraídas de los mencionados estudios de las tecnologías y los modelos de gestión como información de entrada en el proceso de formulación de sus objetivos, estrategias y planes.



																			<p>Los procesos para el análisis de las tecnologías y modelos de gestión, y su posible impacto cubren la mayor parte del ámbito, y prácticamente todo lo necesario para llevar a cabo su Misión y avanzar hacia su Visión.</p> <p>Las conclusiones de los análisis pueden predecir con cierta fiabilidad su posible evolución.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global.</li> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</p>
																			<p>Realiza análisis de las tecnologías y modelos de gestión, aunque no cuenta con sistemas estructurados para hacerlo, ni lo realiza con una sistemática.</p> <p>El ámbito cubierto por las tecnologías y modelos de gestión analizados representa alrededor de un tercio del total que necesitaría para tener una visión clara del posible impacto, en su gestión y rendimiento.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Cuenta con procesos sistemáticos para el análisis de las tecnologías y modelos de gestión, y su posible impacto en la organización.</p> <p>El conjunto analizado cubre la mayor parte de las tecnologías y modelos de gestión, que utiliza o podría utilizar para llevar a cabo su Misión y avanzar hacia su Visión.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

***2.7. Como parte del proceso de formulación de su estrategia, ¿identifica la organización el conjunto de indicadores clave cuyos resultados caracterizan el grado de cumplimiento de su Misión y le permiten conocer su progreso hacia sus objetivos estratégicos?***

- Identifica el conjunto de Indicadores Clave que responden a lo más relevante de su Misión y a lo que más valoran sus grupos de interés clave (clientes, personas, sociedad y resultados estratégicos clave).
- Cuenta con un sistema que le permite el seguimiento de los resultados de dichos indicadores clave para evaluar el progreso hacia su Visión y la consecución de sus objetivos estratégicos.
- Se comprenden los factores clave y las políticas públicas que impulsan y desarrollan su actividad hacia el cumplimiento de dichos objetivos.
- Se contempla el equilibrio entre las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar sus objetivos actuales y futuros y las acciones para la consecución de éstos.

<p>Actividad inexistente o anecdótica.</p>	<p>La organización tiene identificados una serie de indicadores, cuyo ámbito representa aspectos clave de su Misión y de lo que valoran sus grupos de interés.</p> <p>Realiza un seguimiento de los resultados de los mismos, frente a los objetivos establecidos, aunque no estructurado y sistematizado.</p> <p>Conoce algunos factores y políticas públicas de los que depende el cumplimiento de sus objetivos y actúa sobre los procesos existentes para lograrlo.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Cuenta con procesos sistemáticos para la identificación o puesta al día de los indicadores que representan numerosos aspectos clave de su Misión y de lo que más valoran sus grupos de interés.</p> <p>Realiza un seguimiento estructurado y sistematizado de los resultados frente a los objetivos.</p> <p>Conoce la mayor parte de los factores y políticas públicas de los que depende y el cumplimiento de sus objetivos y actúa sobre los procesos para lograrlo.</p> <p>Equilibra sus intereses con los de muchos de sus grupos de interés.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Los procesos representan lo más relevante de su Misión y de lo que más valoran sus grupos de interés.</p> <p>Conoce todos los factores y políticas públicas de los que depende el cumplimiento de sus objetivos y actúa sobre los procesos para lograrlo.</p> <p>Equilibra sus intereses con los de todos los de sus grupos de interés.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**2.8. *¿Establece, desarrolla y mantiene la organización una estrategia y un conjunto de mecanismos de apoyo claros, que le permitan hacer realidad su Misión y Visión?***

- La organización establece sus estrategias, mecanismos de apoyo y planes, en función de las distintas alternativas que se le plantean como consecuencia del análisis de toda la información que se ha tratado en los apartados anteriores.
- Utiliza las competencias clave propias y de sus aliados en la formulación de sus estrategias, con el objetivo de generar beneficios para todos sus grupos de interés.
- Adopta mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos.
- Contempla conceptos de sostenibilidad económica, social y ambiental como parte de esas estrategias.

<p>Actividad inexistente o anecdótica.</p>	<p>La organización tiene establecidas estrategias y mecanismos de apoyo, algunas de las cuales se derivan de las informaciones mencionadas en los anteriores apartados.</p> <p>Se tienen en cuenta en el proceso algunas de las competencias clave propias y de sus aliados.</p> <p>Las estrategias contemplan los aspectos relativos a sostenibilidad ambiental de acuerdo con las leyes aplicables, y algunos aspectos de sostenibilidad social y económica.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> <li>-</li> </ul>	<p>El proceso de formulación de la estrategia está estructurado y considera las conclusiones de las informaciones mencionadas en los anteriores apartados.</p> <p>Contempla algunos escenarios futuros y los riesgos como parte del proceso.</p> <p>La estrategia responde a lo más relevante de su Misión y una parte importante de su Visión.</p> <p>Se tienen en cuenta en el proceso las competencias clave propias y las de sus aliados.</p> <p>Las estrategias contemplan los aspectos más relevantes relativos a sostenibilidad económica, social y ambiental, sobrepasando el cumplimiento de lo estrictamente necesario.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>La estrategia responde ampliamente a su Misión y asegura el progreso hacia su Visión.</p> <p>Contempla una amplia variedad de posibles escenarios futuros y los riesgos.</p> <p>Se tienen en cuenta las competencias clave propias y de sus aliados, y su potencial de evolución.</p> <p>Las estrategias contemplan todos los aspectos relativos a sostenibilidad económica, social y ambiental, sobrepasando ampliamente el cumplimiento de lo estrictamente necesario.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

***2.9. ¿Define los resultados finales requeridos, los indicadores y los objetivos a alcanzar, en función de su Misión y Visión y de la comparación con referencias externas? ¿Despliega dichos requerimientos y sus estrategias en los distintos procesos y equipos responsables de la organización?***

- Define los resultados finales que se requieren para el cumplimiento de su Misión y progreso hacia su Visión, y los indicadores y objetivos asociados a los mismos.
- Tiene en cuenta el resultado de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones líderes para establecer dichos indicadores y objetivos.
- Realiza un despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma estructurada y sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado.
- Contempla en dicho despliegue los objetivos a corto y largo plazo de forma equilibrada y coherente.
- Establece metas y objetivos claros para la innovación y perfecciona su estrategia de acuerdo con los logros que va alcanzando en innovación.
- Adecua su estructura organizativa y su sistema de procesos clave a las necesidades para asegurar la implantación efectiva de su estrategia, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.
- Alinea los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización.

<p>Actividad inexistente o anecdótica.</p>	<p>Tiene definidos una serie de resultados a alcanzar (indicadores y objetivos), cuyo ámbito representa aspectos clave de su Misión y Visión.</p> <p>Se contemplan objetivos para la innovación y mejora de la propia estrategia.</p> <p>Adecua lo más imprescindible de la estructura organizativa y de sus procesos clave en función de las necesidades de implantación de la estrategia.</p> <p>Alinea los objetivos individuales y de equipo con los estratégicos, cubriendo los niveles clave de responsabilidad.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Cuenta con procesos sistemáticos para la definición de los resultados a alcanzar, cuyo ámbito representa todos los aspectos clave de su Misión y Visión.</p> <p>Se contemplan un amplio número de objetivos para la innovación y mejora de la propia estrategia.</p> <p>Adecua la estructura organizativa y de sus procesos clave en función de las necesidades de la estrategia.</p> <p>Alinea los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, cubriendo una gran parte de los niveles de responsabilidad.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>El ámbito del proceso representa todos los aspectos de su Misión y necesarios para su progreso hacia su Visión.</p> <p>Se contemplan una amplia gama de objetivos para la innovación y mejora de la propia estrategia.</p> <p>Adecua la estructura organizativa y de sus procesos clave en función de las necesidades de implantación de la estrategia y muestra flexibilidad para cualquier reajuste posterior.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**2.10. *¿Comunican su estrategia y mecanismos de apoyo a los grupos de interés de manera adecuada, transparente y eficaz?***

- Establece un esquema de comunicación que contemple qué tipo de información relativa a estrategia se debe comunicar a qué grupos de interés, en función de las necesidades e intereses de los mismos y de la propia organización.
- Desarrolla canales de comunicación o utiliza los habituales para comunicar lo que cada grupo de interés debe conocer de sus estrategias, objetivos, programas y planes.
- Comunica oportunamente la estrategia en función de las distintas necesidades y se asegura de su comprensión.



Actividad inexistente o anecdótica.	<p>La organización comunica internamente la parte relativa a objetivos y planes de su estrategia a los niveles clave de responsabilidad, como parte de las acciones de despliegue.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Cuenta con procesos estructurados para decidir qué tipos de información relativa a estrategias, objetivos, programas y planes se debe comunicar a qué grupos de interés, en función de sus necesidades y las de la propia organización.</p> <p>El ámbito cubre los grupos de interés más relevantes.</p> <p>Utiliza canales y acciones de comunicación generales, o específicos para cada grupo de interés.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>El ámbito del proceso representa todos los aspectos de su Misión, estrategia, objetivos, programas y planes necesarios para el progreso hacia su Visión.</p> <p>El ámbito cubre todos los grupos de interés de la organización.</p> <p>Evalúa ampliamente el grado de comprensión por parte de los grupos de interés, de los aspectos de su Misión, estrategia, objetivos, programas y planes comunicados.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global: <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	---	--	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

## CRITERIO 3: PERSONAS

### Definición

*Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.*

### Ejemplos de Excelencia:

- *Existen planes de gestión de personas coherentes con el plan estratégico.*
- *Se favorece el desarrollo de la organización promocionando los valores compartidos y el comportamiento responsable y ético.*
- *Hay un conocimiento de los derechos, necesidades y expectativas concretas de las personas de la organización.*
- *Se identifican habilidades y se gestionan competencias para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.*
- *El talento y las habilidades de las personas es valorado por la organización.*
- *Existen programas de desarrollo del potencial de las personas.*
- *La organización cuenta con programas amplios de formación cuya eficacia y relevancia se revisan continuamente.*
- *Los objetivos individuales y de equipo están alineados con los estratégicos.*
- *Hay una evaluación continua de la eficacia y rendimiento de las personas, acordando y revisando objetivos.*
- *Se fomenta y facilita la implicación transfiriendo autoridad a las personas.*
- *La organización tiene establecidos mecanismos de reconocimiento de los esfuerzos de individuos y equipos.*
- *Existen medidas concretas para asegurar la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.*
- *La organización dispone de resultados que miden la motivación y satisfacción de las personas, tanto a nivel de la eficacia y eficiencia de los procesos de la propia gestión de personas como de qué opinan*

*sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus sistemas de apoyo y sus procesos.*

**3.1. *¿Se alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización y se contemplan implicaciones como sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, reorganización, promoción interna, reconocimientos, conciliación...?***

- Se dispone de un plan de gestión de las personas alineado con la estrategia general.
- Se incluyen en dicho plan de gestión objetivos a corto y largo plazo.
- El plan de gestión de las personas recoge específicamente los aspectos de contratación, desarrollo de carreras profesionales, retribuciones, incluidas las de productividad, promoción interna, reconocimientos, conciliación...
- Se revisa si la estructura organizativa se alinea con la estrategia y permite gestionar eficientemente la organización.

Proceso de gestión de las personas inexistente o incipiente.	<p>Existe un proceso de gestión de las personas alineado con la estrategia y que contempla la mayoría de sus implicaciones, pero escasamente formalizado y documentado.</p> <p>La estructura organizativa de gestión condiciona la estrategia. Se modifica excepcionalmente.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Proceso de gestión de las personas formalizado, documentado y totalmente alineado con la estrategia, contemplando la totalidad de sus implicaciones.</p> <p>La estructura organizativa de gestión es flexible, se modifica en función de las necesidades o cambios de la estrategia.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Sistema de gestión automatizado.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
--	---	--	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

***3.2. ¿Se implica a las personas de la organización y sus representantes (sindicatos u otros) en el desarrollo y revisión de la estrategia, programas y planes de gestión de las personas? ¿Se gestiona la selección, desarrollo de carreras profesionales o movilidad para garantizar la imparcialidad y la igualdad de oportunidades?***

- Se analiza la información obtenida y se utiliza para desarrollar y mejorar el plan de gestión de recursos humanos o en las acciones de mejora pertinentes.
- Se investiga cuáles son los aspectos de la gestión de las personas que más les afectan y valoran.
- Se dispone de un proceso que recoja de manera fiable la opinión de las personas y sus líderes sobre aquellos aspectos definidos anteriormente.
- Se potencia la participación de las personas y los líderes en los procesos de encuesta u otros métodos de recogida de información.
- Se dispone de procedimientos específicos de selección y contratación que aseguren los principios de imparcialidad e igualdad de oportunidades.
- Existe un plan de carreras profesionales para el desarrollo personal y profesional.

										<p>Se implica a los líderes y a los representantes de las personas (sindicatos u otros), se recogen sus opiniones mediante encuestas u otros métodos y se analizan, y se incluye el resultado del análisis en la definición del plan de gestión de personas.</p> <p>Criterios de selección y contratación definidos que aseguren los principios de imparcialidad e igualdad de oportunidades. Plan de carreras profesionales incipiente, o sólo a nivel de directivos.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>										
										<p>Se implica a todas las personas mediante encuestas de satisfacción u opinión y se consideran la totalidad de sus aportaciones en la definición del plan de gestión de personas.</p> <p>Plan de carreras profesionales completo para todas las personas.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>										
										<p>Existe un proceso formal, documentado y sistemático, con criterios claros y definidos mediante el que se implica a todas las personas en el desarrollo de los sistemas de gestión de personas.</p> <p>Proceso sistemático de selección y desarrollo de carreras profesionales.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>										
										<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>										
10	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**3.3. *¿Se identifican las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos? ¿Hay planes de formación y desarrollo para ayudar a conseguir las habilidades y capacidades necesarias?***

- Existe una descripción de las habilidades y competencias necesarias para el momento actual y el futuro y alcanzar así la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- Se traducen en estándares de perfiles, tales como conocimientos, criterios de comportamiento, habilidades, etc., y se evalúan.
- Hay un sistema de evaluación de los conocimientos y las capacidades.
- Se ponen en marcha planes de formación y desarrollo para adecuar las capacidades de las personas a las necesidades actuales o futuras.
- Se evalúa la utilidad de la formación recibida para la mejora de la capacitación en el desarrollo de su trabajo (impacto de la formación).



<p>Proceso inexistente o incipiente.</p> <p>Se realizan acciones de formación sin planes específicos.</p>	<p>Identificación de habilidades y competencias genéricas de puestos clave.</p>	<p>Identificación de habilidades y competencias para todas las personas.</p>	<p>Planes de formación y desarrollo para todas las personas y que cubre todas las necesidades.</p>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p>																
	<p>Identificación de necesidades de formación y desarrollo muy específicas (ej. de directivos y personal técnico) con planes de formación y desarrollo muy limitados.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Planes de formación y desarrollo para la mayor parte de las personas y que cubre la mayor parte de las necesidades.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Planes de formación y desarrollo para todas las personas y que cubre todas las necesidades.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados e en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**3.4. *¿Se establecen, acuerdan y revisan regularmente los objetivos individuales y de equipo y se alinean con los de la organización? ¿Se evalúa el rendimiento de las personas y los resultados alcanzados y se acuerdan acciones de mejora?***

- Existe un procedimiento claro y sistemático para la asignación de objetivos.
- Los objetivos individuales y de equipo están alineados con los de la estrategia y se revisan y actualizan con la periodicidad adecuada.
- Se identifican los recursos que las personas y equipos necesitan para alcanzar los objetivos.
- Se dota a las personas de dichos recursos de forma eficaz y rápida.
- Los resultados de personas y equipos se evalúan mediante la metodología adecuada.
- Se comparan los resultados con los objetivos y se definen acciones de mejora o planes de ayuda según sea apropiado.
- Existen procedimientos sistemáticos y permanentes de evaluación del rendimiento individual y colectivo.
- Se acuerdan acciones de mejora como resultado del análisis del rendimiento.

					<p>Establecimiento y revisión de objetivos a todos los niveles.</p> <p>Se evalúan los resultados conseguidos por las personas o equipos, se comparan con los objetivos y se establecen acciones correctoras o planes de ayuda.</p>						<p>Existe un proceso sistemático de establecimiento y revisión de objetivos, así como de evaluación del rendimiento y propuesta de acciones de mejora.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>						<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>			
					<p>Se establecen y revisan los objetivos más estratégicos.</p> <p>Evaluación del rendimiento de las personas al menos anualmente y propuesta de acciones correctivas sólo en caso de incumplimiento de objetivos.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>						<p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>						<p>Sólo de forma esporádica.</p>			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**3.5. *¿Se asegura la organización de que los objetivos de las personas, a nivel individual y de equipo, estén alineados con su Misión, Visión y objetivos estratégicos? ¿Se fomenta la asunción de responsabilidades y se facilita la autonomía para desarrollarse profesionalmente?***

- Existen mecanismos formales para asegurar que los objetivos de las personas y equipos están alineados con la Misión, Visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Se proporciona la información necesaria para que las personas conozcan los requisitos de su puesto de trabajo.
- Se forma a los directivos y mandos intermedios para desarrollar e implantar directrices que faculten a las personas para actuar con responsabilidad y mayor autonomía.
- Existe una sistemática para facilitar la delegación y asunción de responsabilidades.
- Se proporciona autonomía para asumir responsabilidades y desarrollarse profesionalmente.

<p>Las personas disponen de escasa autonomía e independencia y existe un riguroso control.</p>	<p>Flexibilidad y autonomía asociadas sólo a niveles de mando y supervisión.</p> <p>Iniciativas aisladas en cuanto a transmisión de Misión, Visión y objetivos estratégicos.</p> <p>Acciones aisladas de motivación hacia la delegación y asunción de responsabilidades (dirigidas normalmente a lograr los objetivos).</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Flexibilidad y autonomía asociadas a todos los niveles de la organización.</p> <p>Mecanismos formales y sistemáticos para asegurar el alineamiento de los objetivos de las personas y equipos con la Misión, Visión y objetivos estratégicos.</p> <p>Acciones sistemáticas de motivación hacia la delegación y asunción de responsabilidades.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Existe un proceso formal y documentado con criterios claros y definidos que garantiza la flexibilidad y autonomía necesarias en apoyo del desarrollo profesional.</p> <p>Las personas valoran positivamente el grado de asunción de responsabilidades.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

***3.6. ¿Se fomenta y apoya la implicación de las personas en la revisión y mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos? ¿Se valora su dedicación, talento y creatividad? ¿Se crea una cultura de emprendedores que posibilite la innovación?***

- La organización es proactiva en la definición de actuaciones que fomenten y faciliten la participación en la revisión y mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Se fomenta y apoya la participación en el trabajo de equipos de mejora.
- Existen canales para presentar iniciativas, sugerencias y mejoras.
- Se fomentan y apoyan las actitudes y actividades creativas e innovadoras.
- Se respaldan las iniciativas y se proporciona el suficiente apoyo para llevarlas a cabo.

			Alta implicación en la revisión, mejora y optimización de la eficacia y eficiencia de los procesos.	Equipos de mejora con amplio historial de mejoras y gran participación.	Los procesos de participación están sistematizados.	Abundantes ejemplos de creatividad e innovación.	Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:	Existen un proceso formal y documentado que garantiza el respaldo sistemático de iniciativas y acciones de mejora.	Comportamiento proactivo.	Las iniciativas y sugerencias han producido mejoras sustanciales.	Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:								
			Alta implicación en la revisión y mejora de los procesos.	Comportamiento reactivo.	Equipos de mejora con actuaciones y participación aisladas.	Canalización incipiente de iniciativas y sugerencias de mejora.	Algunos ejemplos de creatividad e innovación.	Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:												
			Poca implicación en la mejora de los procesos.																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**3.7. *¿Se identifican y entienden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas y se desarrolla la estrategia de comunicación y sus mecanismos de apoyo, planes y canales de comunicación?***

- Se identifican las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.
- Se identifican los recursos que son necesarios para canalizar la información a todos los niveles de la organización y en todos los sentidos (vertical, horizontal y transversal).
- Se dispone de un plan de comunicación interna basado en las necesidades de comunicación.
- Se desarrollan e implantan dichos recursos.
- Se desarrolla la estrategia de comunicación y sus mecanismos de apoyo, planes y canales de comunicación.



Acciones de comunicación formales y no sistematizadas de los líderes	Necesidades de comunicación intuitas por los líderes.			Proceso eficaz de identificación de necesidades de comunicación y desarrollo del plan de comunicación acorde con ellas.			Proceso sistemático de identificación de necesidades de comunicación y elaboración de planes de comunicación eficaces que siguen una estrategia de comunicación formalizada.			Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:										
	Plan de comunicación básico con canales de comunicación que transmiten la información más relevante.			Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:			Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:			Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:										
	Comunicación descendente con poca retroalimentación.			- Están documentados y apoyan la estrategia. - Están vinculados con otros procesos relevantes. - Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.			- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada. - Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento. - Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.			- Se reconocen como modelo de referencia global. - Reconocimiento de una organización externa con reputación - Ser demandado para enseñar a otros - Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.										
	Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:			- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte. - Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia. - Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes. - Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos. - Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.			- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia. - Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje. - Disponen de algunas comparaciones con referencias externas. - Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros			- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo. - Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora. - Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas. - Son referencia para otros en muchos aspectos.			- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).							
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**3.8. *¿Se dispone de canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejores prácticas? ¿Comprenden las personas la Misión, Visión, valores y objetivos?***

- Los canales de comunicación garantizan que la información fluya tanto en sentido ascendente/descendente como horizontal.
- La comunicación vertical, horizontal y transversal es eficaz, eficiente y en ambos sentidos.
- Las personas acogen favorablemente las vías de comunicación y las utilizan adecuadamente.
- Se identifican oportunidades para compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas internas y externas y se utilizan los canales de comunicación para ello.
- Se utilizan los canales de comunicación establecidos para difundir la Misión, Visión, valores y objetivos y se revisa si se comprenden.

		<p>Se asegura del entendimiento y despliegue de la comunicación horizontal y vertical.</p> <p>Todos los canales de comunicación son eficaces.</p> <p>Existen mecanismos para asegurarse de que se comprende la Misión, Visión y valores, y para conocer las opiniones de las personas al respecto.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros</li> </ul>	<p>Existe un proceso formal, documentado y sistemático para revisar la efectividad de los canales de comunicación.</p> <p>Toda la organización conoce y comprende la Misión, Visión y valores.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
No se mide la eficacia de la comunicación.	<p>Se recoge la percepción de la comunicación interna mediante encuestas, sugerencias, quejas, etc., y se actúa en consecuencia (actitud reactiva).</p> <p>Se difunden informaciones relativas a mejores prácticas.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>																			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**3.9. *¿Se asegura la organización de gestionar adecuadamente sus sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social, traslados, sanciones y otros asuntos laborales en consonancia con su estrategia y con los sistemas para fomentar y mantener el nivel de implicación? ¿Existen prácticas para facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas?***

- El proceso formal de definición del plan de gestión de las personas hace referencia expresa a los sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social, traslados, sanciones y resto de asuntos laborales.
- Existen mecanismos para asegurar el alineamiento de dichos sistemas con la estrategia.
- Los sistemas de gestión de las personas, de trabajo y permisos facilitan la conciliación responsable entre la vida personal, familiar y laboral.
- Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad y los entornos culturales de las personas fomentando las actividades de integración.

<p>Los sistemas son rígidos o hay acciones esporádicas</p>	<p>Los sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social, traslados, sanciones y otros asuntos laborales se adaptan a las necesidades de la estrategia.</p> <p>Normas básicas de conciliación.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Adaptación mutua de la estrategia y los sistemas de gestión de las personas.</p> <p>Existe un proceso formal para fomentar la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.</p> <p>Se garantiza y atiende la diversidad fomentando la integración.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros</li> </ul>	<p>Existe un proceso formal, documentado y sistemático, con criterios claros y definidos para asegurar el pleno alineamiento de los sistemas de gestión de las personas con la estrategia.</p> <p>El sistema de conciliación está bien valorado por las personas.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**3.10. *¿Se fomenta una cultura de apoyo y reconocimiento entre individuos y equipos? ¿Se dispone de un entorno seguro y saludable?***

- Se reconoce a tiempo por parte de la dirección y del resto de líderes los esfuerzos de las personas y equipos.
- Las acciones de reconocimiento fomentan la implicación. Se reconocen, en especial, el logro de objetivos, las acciones de mejora y el comportamiento conforme con los valores de la organización.
- El sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales garantiza un entorno seguro y saludable.
- Se presta atención especial a la prevención de accidentes y se implantan las acciones de mejora necesarias para aumentar la seguridad e higiene en el trabajo.

																				<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>
																				<p>Existen un proceso sistemático de reconocimientos adecuados y oportunos generalizados a todos los individuos y equipos.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>
																				<p>Reconocimientos sistematizados y orientados al logro de objetivos y a las mejoras.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros</li> </ul>
																				<p>Hay reconocimientos esporádicos y colectivos con escasa apreciación.</p> <p>La gestión de prevención está integrada en la gestión de procesos y liderada por la dirección.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>
																				<p>Sólo hay reconocimientos ocasionales.</p> <p>Se cumple con la normativa básica en materia de prevención.</p>
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

## CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

### Definición

*Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus mecanismos de apoyo, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.*

### Ejemplos de Excelencia:

- *Existe una segmentación de los aliados y proveedores en línea con la estrategia de la organización, adoptando los mecanismos y procesos adecuados para gestionarlos de forma eficaz y sostenible.*
- *La organización trabaja conjuntamente con sus aliados para alcanzar el beneficio mutuo para sus respectivos grupos de interés.*
- *Se favorecen y establecen relaciones sostenibles con aliados y proveedores basadas en la confianza mutua, la colaboración, el respeto y la transparencia.*
- *Hay desarrolladas e implantadas estrategias financieras, mecanismos y procesos para apoyar la estrategia global de la organización, y optimizar la utilización eficaz y eficiente de los recursos.*
- *La organización evalúa, selecciona y valida las inversiones y desinversiones, tanto de los activos tangibles como intangibles, teniendo en cuenta su impacto económico, social y ecológico a largo plazo.*
- *Se generan altos niveles de confianza en los grupos de interés, garantizando que los riesgos financieros han sido identificados y gestionados de forma adecuada.*
- *Se asegura el alineamiento entre el logro de los objetivos a largo plazo y los ciclos de planificación financiera a corto plazo.*
- *Se desarrolla e implanta una estrategia, mecanismos de apoyo y procesos para la gestión sostenible de los edificios, equipos y materiales que apoya y refuerza la estrategia global de la organización.*
- *La organización optimiza la utilización y gestión de forma eficaz del ciclo de vida y seguridad física de los activos tangibles, incluyendo edificios, equipos y materiales.*



- *Se demuestra que se gestiona de forma activa el impacto de sus actividades, productos y servicios públicos en aspectos como la salud, seguridad y medio ambiente.*
- *La organización es proactiva en el cumplimiento y superación de las normas y requisitos legales para la gestión de sus recursos internos.*
- *Se desarrolla una estrategia y mecanismos de apoyo para la gestión de la cartera tecnológica, que apoya la estrategia global de la organización.*
- *La organización utiliza la tecnología, incluyendo procesos basados en sistemas de información, para apoyar y mejorar el funcionamiento eficaz de la organización, los procesos y los proyectos.*
- *Hay una gestión de la cartera tecnológica, incluyendo tanto la optimización del uso de la tecnología existente, como la sustitución de la tecnología obsoleta.*
- *Existe una identificación y evaluación de las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto tanto sobre el rendimiento y las capacidades de la propia organización, como del medioambiente.*
- *Los líderes disponen de información precisa y suficiente para permitirles adoptar decisiones de forma rápida y eficaz, permitiéndoles predecir a tiempo el rendimiento futuro de la organización.*
- *La organización establece y gestiona redes de colaboración y aprendizaje y supervisa el acceso a información relevante y al conocimiento a los grupos de interés para la generación de nuevas ideas y el fomento de la innovación, garantizando, al mismo tiempo, la seguridad y la protección de la propiedad intelectual de la organización.*

**4.1. *¿Se identifica a los aliados y proveedores necesarios para asegurar el cumplimiento de la estrategia de la organización, y se establecen con éstos alianzas y acuerdos de colaboración, fomentando la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de sinergias?***

- Se han identificado las principales organizaciones (aliados y proveedores) necesarias para, con su colaboración, asegurar el cumplimiento de la estrategia.
- Se establecen redes amplias para poder identificar oportunidades de alianzas potenciales.
- Se han identificado áreas de posible colaboración y se han establecido los contactos oportunos.
- Se han desarrollado acuerdos de colaboración orientados al beneficio mutuo y la transferencia de conocimientos y el desarrollo de nuevos productos o servicios públicos.
- Se potencia el desarrollo de acciones de mejora conjuntas y el aprovechamiento de sinergias.
- Se promueven y desarrollan alianzas estratégicas con los aliados que se consideran clave para la organización.
- Se construye una relación sostenible con los aliados y proveedores basada en la confianza mutua, colaboración, respeto y transparencia.
- Existe una relación clara de la estrategia de la organización con la de sus aliados y proveedores.
- Se revisan periódicamente las relaciones con aliados y proveedores, para asegurarse que siguen en línea con los objetivos y la Misión de la organización.
- Se aprende de los mejores aliados y proveedores.

<p>Se mantienen relaciones tradicionales de suministro con aliados y proveedores.</p>	<p>Se han identificado los proveedores y aliados clave, y se establecen con ellos acuerdos de colaboración.</p> <p>Existe un proceso sistemático de gestión de proveedores, que incluye la identificación, el desarrollo y la gestión de las interrelaciones para alinearlos con la estrategia de la organización.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático de identificación y desarrollo de alianzas clave (con proveedores u otras organizaciones), en función de la estrategia y los planes operativos.</p> <p>Las alianzas clave están definidas, desarrolladas y documentadas, y se gestionan sistemáticamente, contando con responsables con el nivel de autoridad necesario.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático de gestión de las alianzas para asegurar la correcta ejecución de la estrategia.</p> <p>Se construye una relación sostenible con los aliados y proveedores basada en la confianza mutua y el aprendizaje conjunto.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

***4.2. ¿La gestión de alianzas con otras organizaciones clave se basa en la búsqueda de un desarrollo mutuo, la transferencia de conocimientos, la mejora de los procesos por medio del aprovechamiento de las sinergias, y el apoyo a una relación innovadora y creativa?***

- Existe una estrategia común con los aliados para el establecimiento de programas de mejora conjunta.
- Existe una estrategia común con los aliados para el desarrollo conjunto de acciones de innovación.
- Se realiza una gestión de proveedores y aliados enfocada a establecer relaciones estructuradas para maximizar su valor.
- Se trabaja conjuntamente con los aliados para lograr beneficios mutuos, apoyándose en el intercambio de experiencias, recursos y conocimiento para conseguir las metas compartidas.
- Se facilita la transferencia de conocimientos con los proveedores y aliados.
- Se fomentan por parte de la organización las actividades de integración, innovación, mejora conjunta, y aprovechamiento de sinergias con los proveedores y aliados.

<p>Se desarrollan acuerdos-marco, acuerdo de colaboración o alianzas con proveedores y aliados basados en criterios de calidad de servicio.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul> <p>Se mantienen relaciones tradicionales de suministro y colaboración con aliados y proveedores.</p>																				
<p>Existe un proceso sistemático de desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores y aliados, basadas en el beneficio mutuo y el aprovechamiento de sinergias, creando equipos de trabajo con personas, objetivos, procesos y recursos compartidos.</p> <p>Se promueve el uso de la creatividad y la aportación de ideas en el marco de las alianzas, bien individualmente o bien a través de equipos de trabajo.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>																				
<p>Existe un proceso sistemático y de ciclo completo de gestión de alianzas estratégicas, que incluye el desarrollo, la innovación y la mejora conjuntos, así como la gestión de riesgos de todo tipo.</p> <p>Se han establecido estrategias conjuntas con los aliados.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>																				
<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

#### ***4.3. ¿Se ha definido e implantado una estrategia económico-financiera en el corto, medio y largo plazo, así como los planes y procesos que la desplieguen, alineada con la estrategia de la organización?***

- Se ha elaborado un presupuesto anual, y plurianual cuando proceda, que contempla la totalidad de variables económicas (ingresos, gastos, inversiones, etc.).
- El presupuesto anual (y plurianual, cuando proceda) se descompone en las distintas unidades operativas de la organización, permitiendo un seguimiento individualizado de su ejecución para cada una de ellas.
- El presupuesto se ejecuta en intervalos de tiempo adecuados al ámbito competencial y al sector de actuación (mensual, trimestral, etc.) y se revisa su cumplimiento con la misma periodicidad.
- El presupuesto se modifica cada vez que lo hace la estrategia o plan operativo, dentro del estricto cumplimiento de la normativa vigente.
- Cuando procede, se define un plan de financiación, integrado y alineado con el plan operativo de la organización, que contempla sus necesidades a corto (un año), medio (más de un año y menos de 3 años) y largo plazos (más de 3 años).
- Existe una clara correlación entre los planes económico-financieros y la estrategia, así como una priorización coherente de las metas y objetivos.
- Se han evaluado e identificado las posibles fuentes de financiación, atendiendo a las necesidades a corto y medio plazo.
- Se cuenta con planes de eficiencia y se asegura la transparencia económica y financiera.
- Se generan altos niveles de confianza en los grupos de interés, garantizando que los riesgos financieros han sido identificados y gestionados de forma adecuada.
- Se diseñan los procesos de planificación económico-financiera, control, información y comunicación y evaluación para optimizar la utilización eficaz y eficiente de los recursos.
- Se integran en los procesos de gestión económico-financiera los mecanismos de control necesarios para asegurar la fiabilidad de la información financiera.
- Están apropiadamente definidos los indicadores económicos y financieros, y sus resultados indican una gestión eficiente.
- Se asegura el alineamiento entre el logro de los objetivos a largo plazo y los ciclos de planificación financiera a corto plazo.
- Se revisa periódicamente el plan económico-financiero, al menos cada vez que haya una revisión de la estrategia.

					<p>Se ha desarrollado una estrategia económico-financiera con horizonte a corto, medio y largo plazo, alineada con la estrategia de la organización.</p> <p>Existen procesos sistemáticos para apoyar la estrategia económico-financiera, incluyendo la gestión y minimización de los riesgos más relevantes, así como los mecanismos de control necesarios para asegurar la fiabilidad de los datos económico-financieros.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>					<p>Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia económico-financiera, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, la fiabilidad de los datos económico-financieros y el valor económico añadido de las actividades.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>					<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

***4.4. ¿Se definen y gestionan las inversiones de la organización de acuerdo con la estrategia, para hacerla realidad y como apoyo a los principios de la mejora continua?***

- La organización se asegura de que exista el necesario alineamiento entre sus inversiones y su estrategia.
- Se evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones, tanto de los activos tangibles como intangibles, teniendo en cuenta su impacto económico, social y ecológico a largo plazo.
- La organización proporciona el apoyo adecuado para la asignación de recursos necesarios para el desarrollo de acciones de mejora continua.
- La asignación de recursos económicos es coherente con los objetivos de mejora establecidos.



																				<p>Se ha desarrollado una estrategia de inversiones con horizonte a corto, medio y largo plazo, alineada con la estrategia de la organización.</p> <p>Existen planes y procesos sistemáticos para apoyar la estrategia de inversiones, incluyendo la gestión y minimización de los riesgos más relevantes.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de inversiones, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y ambiental.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

**4.5. *¿Se gestionan eficientemente los activos (edificios, equipos e instalaciones) en la organización, teniendo en cuenta su impacto en las personas y en la comunidad, optimizando su rendimiento y ciclo de vida, y garantizando su seguridad?***

- Se desarrolla e implanta una estrategia y unos mecanismos de apoyo y procesos para la gestión sostenible de los edificios, equipos y materiales que apoya y refuerza la estrategia global de la organización.
- Se gestionan los edificios, equipos e instalaciones con vistas a la obtención de su mejor aprovechamiento, conservación, mejora y accesibilidad.
- La gestión de edificios y equipos abarca a todos los existentes en la organización, tanto si se dedican a la prestación de servicios públicos como a cualquier otra actividad, e independientemente de su ubicación geográfica.
- Se optimiza la utilización y gestión de forma eficaz del ciclo de vida de los activos tangibles.
- Se dispone de un presupuesto específico para las labores de mantenimiento.
- Se identifican y sustituyen aquellas instalaciones obsoletas y se mantiene un adecuado nivel de modernización de la tecnología y maquinaria aplicable.
- Se audita la efectividad del mantenimiento, disponiendo de indicadores apropiados, tales como tasas de avería, tiempos de inactividad, costes de reparación, etc.
- La organización se preocupa de la seguridad de sus activos. Existen planes de contingencia y políticas de salvaguarda para proteger sus activos.
- La organización mide y evalúa el impacto de los activos en las personas, especialmente en temas de seguridad y salud laboral.

<p>Se realiza un mantenimiento mínimo de los activos.</p>																				
<p>Se han desarrollado planes de mantenimiento correctivo y de seguridad, con horizonte anual y un presupuesto asociado, que apoyan la estrategia de la organización.</p> <p>Existen procesos para apoyar los planes de mantenimiento, incluyendo la evaluación del impacto de los activos en el negocio, en aspectos de seguridad y salud laboral, y ambientales.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>																				
<p>Se ha desarrollado una estrategia de gestión y renovación de activos (que incluye su mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo, así como su seguridad) con horizonte a corto, medio y largo plazo, con un presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la organización.</p> <p>Existen planes y procesos sistemáticos para apoyar la estrategia de mantenimiento y seguridad de los activos, incluyendo la gestión y minimización de los impactos y riesgos más relevantes.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>																				
<p>Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de gestión y renovación de activos, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y ambiental.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>																				
<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

#### **4.6. *¿Se optimizan en la organización los inventarios, consumos de materias primas y energías y se reducen o reciclan los residuos?***

- Se desarrolla e implanta una estrategia y unos mecanismos de apoyo para la gestión de inventarios y reposición del material que apoyen y refuercen la estrategia general de la organización.
- Se gestionan eficazmente los recursos no renovables.
- Se realiza un control eficaz y una optimización de inventarios y rotación del material, tanto en el área de prestación de los servicios públicos como en cualquier otra parte de la organización que sea aplicable.
- Existe una clara política de minimización de residuos, reducción del consumo de recursos no renovables y disminución de las necesidades y coste de energía.
- La organización mide y evalúa el impacto de sus activos en la sociedad, adoptando e implantando iniciativas y procesos adecuados para minimizar el impacto ambiental sobre los entornos local y global, incluyendo el establecimiento de metas ambiciosas que cumplan con, y superen, las normas y requisitos legales.
- Se tiene en cuenta el impacto ambiental de los productos y servicios públicos durante todo su ciclo de vida.
- Se desarrolla una cultura de reducción, reutilización y reciclado de residuos, y de ajuste de consumos de energías y protección ambiental.

										<p>Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de gestión de inventarios y de gestión ambiental, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y ambiental.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>										<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>									
<p>Se ha desarrollado una estrategia de gestión de inventarios y de gestión ambiental, con horizonte a corto, medio y largo plazo, con un presupuesto adecuado y alineado con la estrategia de la organización.</p> <p>Existen planes y procesos sistemáticos para apoyar la estrategia de gestión de inventarios y de gestión ambiental, incluyendo la gestión y minimización de los impactos y riesgos más relevantes.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>										<p>Existen planes de gestión de inventarios y de control y reducción del consumo de materiales y energías, con horizonte anual y un presupuesto asociado, que apoyan la estrategia de la organización.</p> <p>Existen procesos para apoyar los planes de gestión de inventarios y de control y reducción del consumo de materiales y energías.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>										<p>Se realizan un cierto control de inventarios.</p>									
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100									

**4.7. *¿Identifica la organización las tecnologías más adecuadas para cubrir sus necesidades y las de sus clientes?***

- Se identifican y evalúan las tecnologías innovadoras que sean de aplicación y contribuyan a mejorar la calidad de servicio y la productividad de la organización.
- Se gestiona la cartera tecnológica, incluyendo tanto la optimización del uso de la tecnología existente, como la sustitución de la tecnología obsoleta.
- Se prevén las oportunas partidas presupuestarias de inversiones para la adquisición de las tecnologías que se consideren necesarias.
- Se mantiene un adecuado nivel de modernización de las instalaciones y tecnología, en comparación con el resto del sector.
- Se identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y las capacidades de la propia organización, como del entorno.

<p>La tecnología es tradicional o antigua.</p>	<p>Existen planes para identificar y sustituir las tecnologías obsoletas o de bajo rendimiento, con horizonte anual y un presupuesto asociado, que apoyan la estrategia de la organización.</p> <p>Existen procesos para apoyar los planes de renovación tecnológica.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Se ha desarrollado una estrategia de renovación tecnológica, con horizonte a corto, medio y largo plazo, con un presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la organización.</p> <p>Existen planes y procesos sistemáticos para apoyar la estrategia de renovación tecnológica, incluyendo la identificación de tecnologías innovadoras y el análisis de su rentabilidad o impacto organizativo.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de renovación tecnológica, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y ambiental.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global.             <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**4.8. *¿Se promueve activamente la gestión de la tecnología existente, incluyendo las nuevas tecnologías, de forma que apoyen la mejora de los sistemas de información y de los procesos, en línea con la estrategia de la organización?***

- Se desarrolla una estrategia y mecanismos de apoyo para la gestión de la cartera tecnológica, que apoya la estrategia global de la organización.
- Se utiliza la tecnología para mejorar el rendimiento de los sistemas de información, plataformas, canales, procesos, productos y servicios públicos ofertados existentes en la organización.
- Se utiliza la tecnología, incluyendo los procesos basados en sistemas de información, para apoyar y mejorar el funcionamiento eficaz de la organización.
- Se consigue que las personas y otros grupos de interés relevantes participen en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
- Se utiliza la tecnología para generar innovación y creatividad.



<p>Se aplica la tecnología en acciones de mejora esporádicas o de forma ocasional.</p>	<p>Se identifican y priorizan oportunidades de mejora de los procesos basadas en la tecnología, o en los sistemas de información.</p> <p>Se realiza la planificación y gestión de la implantación de cambios, innovaciones o mejoras al menos en los procesos clave.</p> <p>Se evalúan los resultados de la mejora tecnológica en los procesos clave.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático de identificación y priorización de oportunidades de mejora a partir de la evaluación de nuevas tecnologías y sistemas de información.</p> <p>Se gestionan sistemáticamente los proyectos de innovación o mejora, potenciando el uso de la tecnología.</p> <p>Se realiza sistemáticamente la planificación, medición, gestión y comunicación de la efectividad de la implantación de las mejoras tecnológicas en todos los procesos implicados.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático y de ciclo completo de innovación, que incluye la explotación de las posibilidades de las nuevas tecnologías y sistemas de información.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

#### **4.9. *¿Recoge y gestiona adecuadamente la organización toda la información pertinente para el cumplimiento de sus fines?***

- Se identifican y analizan las necesidades de información de los distintos grupos de interés (clientes, personas, etc.).
- Se disponen los medios y acciones necesarios para la obtención de la información necesaria.
- Se han definido normas y procedimientos aplicables a la recogida, actualización y difusión de la información de la organización, garantizando el acceso adecuado a ella de los colectivos a los que aplique.
- La organización se asegura de la adecuada y oportuna actualización y conservación de la información, tanto técnica (datos de instalaciones, productos o servicios) como de gestión (datos de otros organismos públicos, proveedores, etc.).
- Se ha definido un sistema de seguridad de la información sensible de la organización (datos de clientes, información económica, etc.) y se audita regularmente.
- Se garantiza la integridad, disponibilidad y seguridad de la información, y se protege la propiedad intelectual.
- Se dispone de un sistema de seguridad específico para la tecnologías de la información, tal y como el establecimiento de copias de seguridad, protección antivirus, etc.
- Se utilizan datos e información sobre el rendimiento actual y las capacidades de los procesos para identificar oportunidades, y generar innovación.
- Se asegura que los líderes disponen de información precisa y suficiente para permitirles adoptar decisiones de forma rápida y eficaz, permitiéndoles predecir el rendimiento futuro de la organización.

<p>La información es escasa y poco accesible.</p>	<p>Existen planes para recopilar, generar y gestionar la información en apoyo a la estrategia de la organización.</p> <p>Existen procesos para apoyar la gestión de la información, que incluyen criterios de seguridad y conservación acordes con la legislación vigente.</p> <p>Existe información suficiente, la mayoría de carácter manual.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Se ha desarrollado una estrategia de gestión de la información, con horizonte a corto, medio y largo plazo, con un presupuesto adecuado y alineada con la estrategia de la organización y con las necesidades de información de los grupos de interés relevantes.</p> <p>Existen planes y procesos sistemáticos para apoyar la estrategia de gestión de la información, incluyendo la incorporación de sistemas de información adecuados y de sistemas de seguridad de la información para asegurar su integridad, disponibilidad y confidencialidad, así como la protección de la propiedad intelectual.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático para el desarrollo e implantación de la estrategia de gestión de la información, incluyendo análisis de escenarios alternativos, análisis de sensibilidad, la gestión de riesgos, y el impacto económico, social y ambiental.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**4.10. *¿Se recopila, estructura y gestiona el conocimiento para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, rendimientos, productos o servicios públicos, como apoyo a la estrategia de la organización?***

- Se genera en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento.
- Se recoge, estructura y gestiona el conocimiento en apoyo de la estrategia.
- Se transforman los datos en información y, cuando es relevante, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado de forma eficaz.
- Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado al conocimiento relevante.
- Se promueve compartir las mejores prácticas.
- Se establecen y gestionan redes para identificar oportunidades para la innovación, aprovechando señales del interior y del entorno.
- Se potencia el uso de “lecciones aprendidas” como sistema de consolidación del aprendizaje.
- Se comparte el conocimiento con los aliados en beneficio mutuo.

																				<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> </ul>		
																				<p>Se ha desarrollado una estrategia de gestión del conocimiento, que incluye la identificación de lecciones aprendidas, compartir buenas prácticas, el desarrollo de redes de expertos, y la potenciación del aprendizaje continuo con los grupos de interés relevantes.</p> <p>Se ha desarrollado una estrategia de <i>benchmarking</i> con las mejores organizaciones en los aspectos de gestión relevantes para el cumplimiento de la estrategia.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>	
																				<p>Se ha desarrollado e implantado un sistema de gestión del conocimiento, que incluye la identificación de lecciones aprendidas y compartir buenas prácticas internas y externas.</p> <p>Una parte importante del conocimiento está sistematizada y el acceso al mismo es sencillo, seguro y controlado.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros</li> </ul>	<p>Se identifican oportunidades de mejora de los procesos basadas en el intercambio de conocimiento con otras áreas, en apoyo a la estrategia de la organización.</p> <p>El conocimiento está disperso por la organización y los sistemas.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>No se realizan actividades de gestión del conocimiento.</p>
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

## CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

### Definición

*Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios públicos para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.*

### Ejemplos de Excelencia:

- *Se analizan, clasifican y priorizan los procesos de principio a fin como base del sistema de gestión global, y se adoptan los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos de forma eficaz, incluyendo aquellos procesos que se extienden más allá de los límites de la organización, asegurando la correcta interrelación con los grupos de interés relevantes.*
- *Existen ciclos sistemáticos de evaluación, comparación, revisión, innovación y mejora en cada proceso, con establecimiento de objetivos ambiciosos, alineados con los resultados clave de la organización.*
- *Existe una amplia participación de los grupos de interés, contribuyendo en cualquiera de las fases de la mejora, desde la identificación de la oportunidad hasta su completa implantación.*
- *La organización establece y mantiene un diálogo continuo con los clientes, monitorizando y evaluando sus experiencias y percepciones, y dándoles respuesta con prontitud y eficacia.*
- *Se realiza sistemáticamente el diseño de productos y servicios públicos directamente desde los derechos, requisitos, necesidades y expectativas de los clientes y clientes potenciales.*
- *La organización gestiona el ciclo de vida de la cartera de productos y servicios públicos, cumpliendo y superando los derechos, requisitos, necesidades y expectativas de los clientes y clientes potenciales de una manera responsable, transparente y sostenible.*
- *Existen procesos de comunicación que permiten un conocimiento y segmentación de los diferentes grupos de clientes y clientes potenciales para maximizar el entendimiento de sus derechos, requisitos, necesidades y expectativas.*
- *Se define e implanta un modelo de gestión en términos de capacidades fundamentales, procesos, propuestas de valor, compromisos de calidad que se ofrecen con los servicios públicos prestados, estrategias de marketing, procesos de relación con los clientes, estructura organizativa y alianzas necesarias.*

- *La organización se asegura que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima.*
- *Se compara el rendimiento de los procesos de la organización con otras organizaciones relevantes o referencias líderes, y se comprenden y desarrollan las fortalezas propias para maximizar el valor generado para los clientes.*

**5.1. *¿Ha implantado la organización un sistema de gestión basado en procesos que asegure que todas las actividades relevantes (a todos los niveles: estratégico, operativo y de soporte) se diseñen, documenten, desarrollen y ejecuten sistemáticamente para dar respuesta a los requisitos de los grupos de interés?***

- La organización dispone de un sistema estructurado para la identificación, el desarrollo y el análisis de sus procesos.
- Los procesos clave de la organización (aquéllos que contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos) están claramente identificados, definidos, documentados y desarrollados, siendo conocidos por todas las personas.
- Se han establecido estándares operativos para los procesos de la organización, en base a estándares comúnmente aceptados (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SGE 21, SA 8000, AA 1000,...) y cualquier otro conjunto de requisitos aplicables.
- Se ha desarrollado el sistema de gestión sobre la base de los procesos, incluyendo aquellos procesos que se extienden más allá de los límites de la organización.
- El sistema de gestión define claramente los límites e interrelaciones de los procesos, tanto internas como externas, y especialmente aquéllas que involucran interlocutores externos, tales como clientes, aliados, proveedores y otros grupos de interés relevantes.
- Se ha establecido el propietario o responsable en todos los procesos. Están claramente definidas las funciones, las responsabilidades y el nivel de autoridad necesarios, tanto del propietario como del resto de personas que participan en cada proceso. Se evalúa la eficacia de la designación de los propietarios de los procesos.

- Todos los procesos llevan asociados indicadores y sistemas de cálculo que permiten medir y evaluar su eficacia y eficiencia, en relación tanto con la estrategia de la organización como con los requisitos de los grupos de interés relevantes.
- En todos los procesos se han establecido objetivos asociados a los indicadores.
- Existen sistemas de medición de los indicadores de rendimiento de los procesos, así como de comparación con los objetivos previstos, controlando las desviaciones y asegurando su consecución.
- Los elementos constituyentes del sistema de gestión (procesos, indicadores, objetivos, límites, interrelaciones, grupos de interés,...) se revisan sistemáticamente como consecuencia de los cambios que ocurren en la organización y en sus grupos de interés, bien como actualizaciones de la estrategia, o bien como cambios tecnológicos, cambios en el diseño de productos y servicios públicos, etc.
- Se controla la efectividad del sistema de gestión de procesos, a través de sus propios indicadores, y se revisa el sistema en función de las observaciones recogidas o de la comparación con otras organizaciones.



Se han identificado y documentado algunos procesos.	Se han identificado, desarrollado, documentado y comunicado los procesos clave para asegurar la consecución de la estrategia, incluyendo las interrelaciones internas y externas.	Se han identificado, desarrollado y documentado sistemáticamente todos los procesos del sistema de gestión de la organización (estratégicos, operativos y de soporte).	El Sistema de gestión de la organización se despliega completamente a través de los procesos, incluyendo la gestión de las interrelaciones externas con clientes, aliados, proveedores y otros grupos de interés relevantes.	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:																
	Se ha establecido el propietario en los procesos clave, incluyendo sus funciones, responsabilidades y nivel de autoridad necesarios.	Se ha establecido el propietario en todos los procesos, y se evalúa su eficacia.	Se han establecido e implantado los estándares operativos necesarios en los procesos para asegurar el cumplimiento de requisitos de los grupos de interés relevantes.	Existente un proceso sistemático para medir la eficacia del conjunto de propietarios de proceso.	- Se reconocen como modelo de referencia global. ▶ Reconocimiento de una organización externa con reputación ▶ Ser demandado para enseñar a otros ▶ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.															
	Se han establecido e implantado estándares operativos en los procesos para asegurar el cumplimiento de requisitos de los clientes.	Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:	Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:	- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).																
	Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:	- Están documentados y apoyan la estrategia. - Están vinculados con otros procesos relevantes. - Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa. - Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia. - Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje. - Disponen de algunas comparaciones con referencias externas. - Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.	- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada. - Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento. - Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia. - Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo. - Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora. - Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas. - Son referencia para otros en muchos aspectos.																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

## 5.2. *¿Ha implantado la organización un sistema de innovación y mejora que permita optimizar el valor añadido a todos los grupos de interés?*

- Existe un proceso sistemático de identificación de oportunidades de mejora, drástica o continua, alimentado con la información procedente de los procesos de aprendizaje.
- Se ha definido e implantado una metodología que permite potenciar el aprendizaje a partir de los resultados del rendimiento de los procesos, de las sugerencias de innovación y mejora de las personas, de las mejores prácticas internas y externas, o de las comparaciones de los resultados de los principales indicadores con los de otras organizaciones o el propio sector público.
- Se realiza la asignación de prioridades a las oportunidades de mejora en función de su impacto en los resultados clave, en los resultados en los clientes, en los resultados en las personas o en los resultados en la sociedad.
- Se traducen las oportunidades de mejora prioritarias en objetivos ambiciosos de mejora de procesos, a partir del análisis de las informaciones y datos procedentes del sector de actuación, del mercado, en su caso, de los clientes, de los proveedores y aliados, o de las actividades de “*benchmarking*”.
- Se ponen en marcha planes o proyectos de innovación y mejora a partir de las oportunidades de mejora identificadas.
- Se promueve el uso de la creatividad y la aportación de ideas por parte de las personas, clientes o aliados, bien individualmente o bien a través de equipos de trabajo, para mejorar los procesos de la organización.
- Se realiza de forma permanente la actividad de investigar y desarrollar nuevos diseños de procesos, enfoques operativos, aplicabilidad de nuevas tecnologías, etc. como medio para facilitar las operaciones y mejorar los procesos para optimizar su valor añadido a los grupos de interés.
- Se ha definido e implantado una metodología para la gestión de proyectos de innovación o mejora, potenciando el trabajo en equipo y la cualificación de los equipos en técnicas y herramientas de innovación y mejora.
- Se establecen sistemáticamente los métodos idóneos para llevar a cabo la implantación efectiva de cambios y mejoras en los procesos, realizando las pruebas piloto pertinentes, controlando su implantación, y asegurando que las personas de la organización han recibido la formación necesaria para gestionar el nuevo proceso.

- Se comunican de manera efectiva los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.
- Se comprueba la efectividad de los nuevos procesos y de los cambios introducidos, analizando el nivel de consecución de los resultados de mejora previstos.

Se realizan acciones de mejora esporádicas o de forma ocasional.	Se identifican y priorizan oportunidades de mejora de los procesos a partir de sugerencias de las personas, análisis de resultados clave de la organización, análisis de indicadores de procesos, resultados de auditorías, o análisis de informaciones procedentes del sector de actuación, y del mercado, en su caso, de clientes, aliados o proveedores.	Se identifican y priorizan sistemáticamente oportunidades de mejora a partir de las actividades de "benchmarking" y de la aportación creativa de ideas por parte de los grupos de interés, traduciéndolas en objetivos ambiciosos de mejora.	Existe un proceso sistemático y de ciclo completo de innovación y mejora, que incluye la gestión de riesgos de todo tipo, para asegurar la consecución de los impactos previstos en los resultados de la organización (clave, clientes, personas o sociedad).	Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:																
	Se realiza la planificación y gestión de la implantación de cambios, innovaciones o mejoras al menos en los procesos clave.	Se gestionan sistemáticamente los proyectos de innovación o mejora, potenciando la participación, el trabajo en equipo y el uso de la tecnología.	Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:	Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>															
Se evalúan los resultados de los cambios en los procesos clave.	Se realiza sistemáticamente la planificación, medición, gestión y comunicación de la efectividad de la implantación de cambios en todos los procesos implicados.	Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>																	
Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:	Se evalúan los resultados de los cambios en los procesos clave.	Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:																		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>																		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**5.3. *¿Se utiliza información del análisis de la demanda, estudios del entorno y, en su caso, de mercado, sugerencias innovadoras y creativas, así como de los derechos, requisitos, necesidades y expectativas de clientes y otros grupos de interés, para definir nuevos productos y servicios públicos de la organización?***

- Se realizan estudios de análisis de la demanda, del entorno y, en su caso, de mercado.
- Se identifican sistemáticamente los derechos, requisitos, necesidades y expectativas, tanto actuales como futuras, de todos los grupos de interés relevantes para la organización, y especialmente las de los clientes actuales y potenciales.
- Se dispone de un sistema estructurado para definir los requisitos que deben cubrir los productos o servicios públicos actuales y futuros, y sus posibles mejoras, de conformidad con los derechos, requisitos, necesidades y expectativas.
- Se potencia y gestiona la creatividad y la participación de las personas, clientes, aliados y proveedores en la definición de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias tanto para los clientes actuales como para los nuevos grupos de clientes.
- Se investiga el grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios públicos, y se utiliza dicha información para la modificación y mejora de los mismos.
- Se dispone de un catálogo de productos y servicios públicos que aportan valor a los clientes.

<p>Identificación reactiva de nuevos productos y servicios públicos.</p> <p>Escasas mejoras y modificaciones a los productos y servicios públicos existentes.</p>	<p>Para el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios públicos, así como para la mejora de los existentes, se utilizan las informaciones procedentes del sector de actuación, del mercado, en su caso, así como, los derechos, requisitos, necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Se actualiza periódicamente el catálogo de productos y servicios, adecuándolo a los derechos, requisitos, necesidades y expectativas actuales de los clientes.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas /procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Existe un sistema estructurado para definir los requisitos que deben cubrir los productos o servicios públicos actuales y futuros, así como sus posibles mejoras, de conformidad con los derechos, necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Se realiza una programación de nuevos productos y servicios públicos a corto y medio plazo, que se anticipa a los derechos, requisitos, necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Se potencia y gestiona la creatividad y la participación de las personas, clientes, aliados y proveedores en la definición de nuevos productos y servicios públicos, así como de sus mejoras.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático de definición, actualización, gestión y mejora del catálogo de productos y servicios públicos, para adecuarlo permanentemente y anticiparse a los requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**5.4. *¿Ha implantado la organización un proceso de gestión del ciclo de vida de los productos y servicios públicos, que asegure que éstos aportan en cada momento un valor óptimo a los clientes?***

- Se dispone de un proceso de “Gestión del ciclo de vida de los productos y servicios públicos”, que contempla todas las fases, desde su concepción, viabilidad, diseño, desarrollo, prestación y distribución, mantenimiento y retirada del producto o servicio público.
- Se utiliza la creatividad y la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios públicos.
- Se gestiona la participación de las personas, clientes, aliados y proveedores en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias tanto para los clientes actuales como para los nuevos grupos de clientes.
- Se elaboran mapas de la evolución del catálogo de productos y servicios públicos.
- Se evalúa y anticipa el impacto y potencial de las nuevas tecnologías sobre los productos y servicios públicos.
- Se tiene en cuenta todo tipo de impacto, en relación con el ciclo de vida completo de los productos y servicios públicos sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental.

<p>Desarrollo reactivo de nuevos productos y servicios públicos.</p> <p>Productos y servicios públicos por debajo de los estándares del sector de actuación.</p>	<p>Existe una planificación y programación del diseño y desarrollo de productos y servicios públicos, que incluye la evaluación del impacto y potencial de las nuevas tecnologías.</p> <p>Los productos y servicios públicos de la organización están en la media de los estándares del sector de actuación.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Existe un proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios públicos, que incluye la participación de los clientes, aliados y otros grupos de interés relevantes, así como la evaluación de todo tipo de impacto de los productos y servicios públicos sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental.</p> <p>Los productos y servicios públicos de la organización se mejoran continuamente, son innovadores y están por encima de los estándares del sector de actuación.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático de gestión del ciclo de vida de los productos y servicios públicos, que contempla todas las fases e impactos desde su concepción, viabilidad, diseño, desarrollo, prestación y distribución, mantenimiento y retirada del producto o servicio público.</p> <p>Los productos y servicios públicos son un referente en el sector.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**5.5. *¿Existen procesos eficientes de comunicación y promoción de los productos y servicios públicos de la organización hacia los clientes actuales o potenciales?***

- Se identifican y segmentan los grupos de interés objetivo.
- Se desarrollan estrategias de *marketing* para promocionar los productos y servicios públicos de manera eficaz entre los clientes objetivo y grupos de usuarios a los que se dirige.
- Se comunica veraz y adecuadamente las condiciones de prestación de los productos y servicios públicos a los potenciales clientes.
- Se implica activamente a los clientes en la elaboración y gestión de las estrategias de comunicación y promoción de productos y servicios públicos.
- Se consigue un alto grado de conocimiento tanto de la imagen y prestigio de la organización como del catálogo de productos y servicios públicos.



<p>Se realizan acciones de <i>marketing</i> generales.</p>	<p>Se realiza la identificación y segmentación de los clientes objetivo.</p> <p>Se dispone de un plan de <i>marketing</i> orientado a los productos y servicios públicos, teniendo en cuenta informaciones procedentes del sector de actuación, o en su caso del mercado, y de los propios clientes (actuales y potenciales).</p> <p>Se dispone de una propuesta de valor, de imagen y prestigio de la organización claramente definidos.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático para la identificación y segmentación de los grupos de interés objetivo, así como de análisis de sus derechos, requisitos, necesidades y expectativas.</p> <p>Se dispone de un plan de <i>marketing</i> y promoción externa, a corto y medio plazo, totalmente orientado a los clientes.</p> <p>El grado de conocimiento de la imagen y prestigio de la organización y del catálogo de productos y servicios públicos por parte de los clientes (actuales y potenciales) es alto.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Existe un proceso sistemático de comunicación y promoción externa, tanto de los productos y servicios públicos como de la imagen y prestigio de la organización, que cuenta con la participación activa de los clientes.</p> <p>La imagen y prestigio de la organización es referencia para otras organizaciones.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global.             <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																
	<p>0</p>	<p>5</p>	<p>10</p>	<p>15</p>	<p>20</p>	<p>25</p>	<p>30</p>	<p>35</p>	<p>40</p>	<p>45</p>	<p>50</p>	<p>55</p>	<p>60</p>	<p>65</p>	<p>70</p>	<p>75</p>	<p>80</p>	<p>85</p>	<p>90</p>	<p>95</p>

**5.6. *¿Existen procesos eficientes para comunicar, distribuir y suministrar los productos y servicios públicos de la organización a los clientes actuales o potenciales?***

- Se define con claridad la propuesta de valor, equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la sostenibilidad.
- Se define el modelo de gestión en términos de capacidades fundamentales, procesos, aliados y propuesta de valor.
- Se define e implanta un modelo de gestión en términos de capacidades fundamentales, posicionamiento en el sector de actuación, y cuando proceda, en el mercado, y en los clientes, procesos, propuesta de valor, estrategias de *marketing*, grupos de clientes objetivo, canales de distribución, procesos de relación con los clientes, estructura organizativa y alianzas necesarias.
- Se identifican y gestionan sistemáticamente las oportunidades de mejora de la oferta de productos y servicios públicos.
- Se comunica, distribuye y suministra de forma eficaz la cartera de productos y servicios públicos a clientes actuales y potenciales.
- Se asegura que se cuenta con el conocimiento, experiencia y recursos adecuados para cumplir con sus compromisos.
- Cuando procede, se gestiona la “cuota de cliente” y la “rentabilidad de cliente”.
- Se gestionan sistemáticamente los procesos de orientación hacia los clientes.

																				<p>Existe un plan de distribución y prestación de productos y servicios públicos que incluye todos los aspectos necesarios para una correcta definición de las estrategias de <i>marketing</i>, tanto a nivel de productos y servicios públicos como de clientes.</p> <p>Existe un proceso sistemático que comprende desde la detección del derecho, requisito, necesidad o expectativa hasta la distribución y prestación de productos y servicios públicos al cliente, basado fundamentalmente en la gestión de recursos internos y de las alianzas estratégicas con los clientes.</p> <p>Se gestionan las oportunidades de distribución y prestación de productos y servicios públicos, y la demanda potencial y recomendación de los clientes.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	<p>Existe una definición clara del modelo de distribución y prestación de productos y servicios públicos.</p> <p>Existe una sistemática en la planificación, distribución y prestación de productos y servicios públicos basada fundamentalmente en el catálogo de productos y servicios públicos, la demanda potencial de los clientes y la gestión de los contratos o pedidos, en su caso.</p> <p>Se identifican y evalúan las oportunidades de distribución y prestación de productos y servicios públicos.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	<p>Existe un proceso de <i>marketing</i> público completo y sistemático, que comprende desde la segmentación del sector de actuación, o del mercado, en su caso, y de los clientes, hasta la consecución de los objetivos previstos para cada grupo de clientes clave, sobre la base del desarrollo de las estrategias específicas, tanto a nivel general como a nivel de clientes o productos y servicios públicos.</p> <p>La organización potencia su orientación al cliente, gestionándose sistemáticamente, cuando proceda, la "cuota de cliente" y la rentabilidad de cliente".</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

**5.7. *¿Se asegura la organización de que las características y prestaciones de los productos y servicios públicos que proporciona a sus clientes responden a los compromisos ofertados o acordados con los clientes?***

- Se gestionan los compromisos de prestación de servicios públicos a los clientes y se revisa su cumplimiento, estableciendo acciones correctoras si procede.
- Se dispone de procesos de control que aseguren que tanto la adquisición como la producción de productos o servicios públicos se realiza de acuerdo a las especificaciones o, cuando procede, a los estándares contenidos en cartas de servicios o similares.
- En caso de fallos de calidad o de cumplimiento, se disponen los medios y acciones necesarios para su corrección.
- Se consigue un alto grado de cumplimiento de requisitos de los clientes y de los compromisos ofertados.

<p>Existen algunos controles sobre las características de los productos y servicios públicos.</p>																			<p>Se han establecido las especificaciones que deben cumplir los productos y servicios públicos, en relación con los requisitos y necesidades de los clientes.</p> <p>Se gestionan contratos con clientes y proveedores o se difunden los estándares o compromisos de calidad para reflejar los requisitos y especificaciones de productos y servicios públicos.</p> <p>Existen procesos para la adquisición y producción de productos y servicios públicos, con definición de estándares de servicio, así como controles de calidad a la recepción de servicios o productos, y en el proceso de producción.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>																		
																			<p>Existen un proceso sistemático de control y aseguramiento de especificaciones en todos los procesos asociados a la adquisición o producción de productos y servicios públicos.</p> <p>Se gestionan acuerdos de nivel de servicio con proveedores o clientes para asegurar el cumplimiento de especificaciones.</p> <p>Existen planes de aseguramiento de la calidad asociados a los procesos de adquisición o producción de productos y servicios públicos, que incluyen sistemáticamente acciones correctivas y preventivas.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>																		
<p>Se gestionan sistemáticamente los riesgos asociados a los procesos de adquisición o producción de productos y servicios públicos, estableciendo acciones preventivas y de contingencia para evitar el incumplimiento de las especificaciones de los productos y servicios públicos.</p> <p>Se gestionan alianzas estratégicas con clientes o proveedores en relación con la adquisición y producción de productos y servicios públicos.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>																			<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>																		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																	

**5.8. *¿Existen procesos eficientes de entrega y gestión del ciclo de vida de los productos y servicios públicos de la organización a los clientes actuales o potenciales?***

- Se gestionan productos y servicios públicos a lo largo de todo su ciclo de vida (planificación, elaboración, distribución y prestación) incluyendo la reutilización y el reciclaje donde sea aplicable, teniendo en cuenta cualquier tipo de impacto sobre la salud, la seguridad y el medioambiente.
- Se compara el rendimiento de la actividad de entrega de los productos y servicios públicos con organizaciones de referencia relevantes, y se identifican y aprovechan las fortalezas propias para maximizar el valor aportado a los clientes.
- Existen procesos eficientes de servicio de atención al cliente respecto de los productos y servicios públicos de la organización.
- La organización se asegura de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima.
- Se implica a las personas, aliados y proveedores en la optimización de la eficacia y eficiencia de la cadena de valor.

										<p>Se gestionan sistemáticamente los riesgos asociados a los procesos de entrega o gestión de productos y servicios públicos, estableciendo acciones preventivas y de contingencia para evitar el incumplimiento de las especificaciones de entrega y gestión.</p> <p>Se gestionan alianzas estratégicas con clientes o proveedores en relación con la entrega y gestión de productos y servicios públicos.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>										<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>									
<p>Existe un proceso sistemático de control y aseguramiento de especificaciones en todos los procesos asociados a la entrega o gestión de productos y servicios públicos.</p> <p>Se gestionan acuerdos de nivel de servicio con proveedores o clientes para asegurar el cumplimiento de especificaciones en la entrega y gestión de productos y servicios públicos.</p> <p>Existen planes de aseguramiento de la calidad asociados a los procesos de entrega o gestión de productos y servicios públicos, que incluyen sistemáticamente acciones correctivas y preventivas.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>										<p>Se han establecido las especificaciones que deben cumplir la entrega y gestión de los productos y servicios públicos en relación con los requisitos y necesidades de los clientes.</p> <p>Se gestionan contratos con clientes y proveedores o se difunden los estándares o compromisos de calidad para reflejar los requisitos y especificaciones de la entrega y gestión de productos y servicios públicos.</p> <p>Existen procesos para la entrega y gestión de productos y servicios públicos, con definición de estándares de servicio, así como controles de calidad previos a la entrega de productos y servicios públicos al cliente, y en el proceso de recepción desde el cliente.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>										<p>Se realiza la entrega y gestión de los productos y servicios públicos en función de las posibilidades.</p>									
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100									

**5.9. *¿Dispone la organización de un proceso sistemático de recogida y evaluación de derechos, requisitos, necesidades y expectativas de sus clientes, tanto procedentes de canales formales como informales, y extrae toda la información aprovechable de sus históricos de quejas, reclamaciones, etc.?***

- La organización se implica activamente con los clientes para comprender sus requisitos, necesidades, expectativas, sugerencias, quejas o reclamaciones.
- Se conoce quiénes son los diferentes grupos de clientes y se responde y se anticipa a sus diferentes necesidades y expectativas.
- Se determinan y satisfacen los requisitos de contacto, tanto día a día como a largo plazo, de los clientes.
- Se construye y mantiene un diálogo con todos los clientes, basado en la accesibilidad, transparencia y confianza.
- Se han desarrollado diversos cauces de comunicación con los clientes para facilitar la recogida de información referente a sus derechos, requisitos, necesidades, expectativas y sugerencias.
- Existen canales de comunicación específicos para recoger y gestionar las posibles quejas o reclamaciones de clientes.
- Toda la información procedente de clientes se recoge y procesa adecuadamente.
- Se aconseja a los clientes con relación al uso responsable de los productos y servicios públicos.
- Se identifican y gestionan los factores de éxito de la relación con los clientes.



										<p>Existen procesos sistemáticos y periódicos de diálogo con todos los segmentos de clientes, así como procesos de gestión de la información procedente de los clientes, para asegurar su integridad, disponibilidad y confidencialidad.</p> <p>Se gestionan sistemáticamente, a través de planes de acción, los factores de éxito de la relación con los clientes.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>					<p>Existe un esquema completo y sistemático de procesos de relación con los clientes, que contempla todos los posibles momentos en los que se mantiene algún tipo de relación con ellos.</p> <p>Se gestionan los riesgos asociados a la gestión de los factores de éxito de la relación con los clientes, estableciendo acciones preventivas y de contingencia.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>					<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>				
<p>Se han establecido sistemas de comunicación con los segmentos relevantes de clientes para la transmisión de opiniones, requisitos, necesidades y expectativas, así como para la comunicación y tratamiento de quejas y reclamaciones.</p> <p>Se recopila y analiza la información procedente de los clientes, identificando los principales factores de éxito de la relación entre éstos y la organización.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul> <p>Se gestionan las informaciones de los clientes de manera genérica.</p>										<p>0</p> <p>5</p> <p>10</p> <p>15</p> <p>20</p> <p>25</p> <p>30</p> <p>35</p> <p>40</p> <p>45</p> <p>50</p> <p>55</p> <p>60</p> <p>65</p> <p>70</p> <p>75</p> <p>80</p> <p>85</p> <p>90</p> <p>95</p> <p>100</p>														

**5.10. *¿Existen mecanismos de seguimiento que, a partir de las informaciones recibidas de los clientes, permitan determinar y gestionar su nivel de satisfacción con los diferentes aspectos de su relación con la organización, así como su fidelidad?***

- Se monitorizan de forma continuada y evalúan las experiencias y percepciones de los clientes.
- Se dispone de procesos sistemáticos de seguimiento y control del grado de satisfacción, fidelidad y recomendación de los clientes.
- Se establecen e implantan acciones de mejora para aumentar los niveles de satisfacción, fidelidad y recomendación de los clientes.
- Se gestionan acuerdos de nivel de servicio y alianzas con clientes para aumentar la confianza mutua y la fidelidad de la relación.
- Los niveles de satisfacción, fidelidad y recomendación son altos.

																			<p>Las prácticas de gestión contempladas se fundamentan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> </li> <li>- Han tenido más de 3 ciclos sistemáticos anuales de revisión, innovación y mejora (más de cuatro mediciones).</li> </ul>	
																			<p>Se gestionan sistemáticamente los riesgos asociados al proceso de gestión de la satisfacción y fidelidad de los clientes, estableciendo acciones preventivas y de contingencia.</p> <p>Se gestionan alianzas estratégicas con clientes, promoviendo la mejora conjunta de la relación.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están totalmente implantados en las áreas relevantes, y de forma estructurada.</li> <li>- Cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia, y tienen integrados controles para asegurar su cumplimiento.</li> <li>- Se revisan de manera sistemática y se introducen mejoras para adecuarlos a los cambios en la estrategia.</li> <li>- Disponen de actividades eficaces de creatividad e innovación, en función de los resultados y del aprendizaje interno y externo.</li> <li>- Cuentan con tres ciclos anuales de revisión, innovación y mejora.</li> <li>- Disponen de actividades sistemáticas de comparación, con otras organizaciones, de resultados y mejores prácticas asociadas.</li> <li>- Son referencia para otros en muchos aspectos.</li> </ul>	
																			<p>Existe un proceso sistemático y periódico de medición, análisis y evaluación de la satisfacción y fidelidad de los clientes, que incluye la revisión con los clientes de todos los atributos que inciden en la satisfacción.</p> <p>Se realizan análisis periódicos en cada segmento de clientes de los resultados de las encuestas de satisfacción y fidelidad, poniendo en marcha planes conjuntos de mejora.</p> <p>Se establecen estándares conjuntos de satisfacción y acuerdos de nivel de servicio con los clientes.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Están documentados y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están vinculados con otros procesos relevantes.</li> <li>- Están implantados de forma estructurada en más de la mitad de las áreas relevantes, son capaces de gestionar los cambios en su entorno cuando es necesario y permiten flexibilidad y agilidad organizativa.</li> <li>- Cuentan con adecuados indicadores y objetivos de eficacia y eficiencia.</li> <li>- Se revisan y se introducen mejoras gracias a actividades creativas y de aprendizaje.</li> <li>- Disponen de algunas comparaciones con referencias externas.</li> <li>- Tienen algún aspecto en el que son referencia para otros.</li> </ul>	
																			<p>Se han establecido sistemas para medir y evaluar la satisfacción de los clientes a nivel global y en relación a los principales atributos de satisfacción.</p> <p>Se realizan análisis periódicos de la satisfacción de los clientes, identificando los principales atributos que inciden en la satisfacción y su importancia relativa y se ponen en marcha planes de mejora asociados a los aspectos prioritarios.</p> <p>Se establecen estándares de satisfacción en los procesos a partir del análisis de los resultados de las encuestas.</p> <p>Las prácticas de gestión contempladas se basan en procesos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una lógica clara, están definidos y formalizados en buena parte.</li> <li>- Están centrados en las necesidades de los grupos de interés relevantes y apoyan la estrategia.</li> <li>- Están implantados de manera estructurada en al menos un tercio de las áreas/procesos relevantes.</li> <li>- Cuentan con indicadores y objetivos de eficacia y se actúa controlando las desviaciones sobre los objetivos previstos.</li> <li>- Se han mejorado alguna vez para corregir errores o por ausencia de eficacia.</li> </ul>	
																			<p>Se percibe la satisfacción de los clientes de forma intuitiva.</p>	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

## CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

### Definición

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes.*

### Ejemplos de excelencia:

- *Existen mecanismos y sistemas para medir el nivel de la satisfacción de los clientes, que recogen información sobre todos los parámetros o características importantes para ellos (percepción de la calidad del producto o servicio público, capacidad de respuesta, trato personal, credibilidad, confianza, etc.).*
- *Existen mecanismos y sistemas para medir el nivel de excelencia de los indicadores de rendimiento (eficacia y eficiencia) de los procesos de gestión de clientes de forma objetiva, que pueden predecir un alto nivel de satisfacción del cliente.*
- *Existen canales de información amplios y fiables para generar estas mediciones (encuestas, reclamaciones, bajas de clientes, opinión o información de las personas, seguimiento de productos y servicios públicos, etc.). Toma de datos y análisis de los resultados de forma fiable, precisa y segmentada.*
- *Existen evaluaciones de todos los segmentos de clientes y mercados importantes, para todos los productos y servicios públicos.*
- *Existen sondeos de opinión de clientes potenciales.*
- *Existen mecanismos y sistemas de análisis de resultados, correlación entre resultados de percepción e indicadores de rendimiento, e identificación de oportunidades para el desarrollo de acciones de mejora e innovación en los procesos relativos a los mismos.*
- *Existen comparaciones de los resultados con los de los mejores del sector de actuación, como parte del sistema de análisis.*
- *Existe desarrollo y mejora sistemática de todos los procesos relacionados con la gestión de clientes.*

**6.1. *¿Identifica, revisa y mide la organización, de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿Son útiles los resultados? ¿Se segmentan?***

- Tiene identificados a sus clientes y las características o tipología de los mismos, para su segmentación.
- Se dirige periódicamente a sus clientes, actuales y potenciales, para identificar cuáles son los aspectos más relevantes para ellos relativos a sus productos y servicios públicos, a la eficacia de su estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y a sus procesos.
- Establece y obtiene medidas directas y periódicas sobre la percepción u opinión que tienen sus clientes respecto a los aspectos que más inciden en su nivel de satisfacción, a través de encuestas o cualquier otro medio de consulta como, por ejemplo, grupos focales, clasificaciones de proveedores, felicitaciones y quejas.

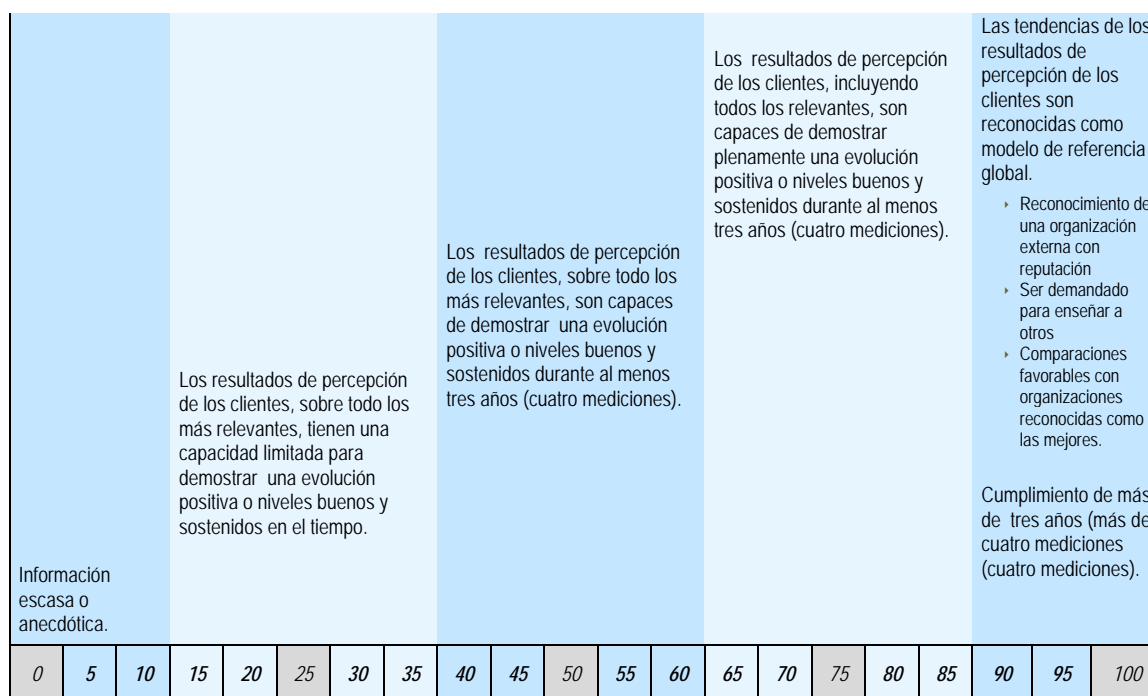
Según el objeto de la organización, estos aspectos, entre otros, pueden estar referidos a:

- Reputación e imagen.
  - Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos.
  - Distribución de productos y servicios públicos.
  - Servicio, atención y apoyo al cliente.
  - Fidelidad y compromiso del cliente.
- Analiza toda la información obtenida y extrae conclusiones, en relación con otras informaciones relevantes, como quejas, reclamaciones, sugerencias, felicitaciones y, en general, de cualquier comunicación recibida de sus clientes, actuales y potenciales.
  - Los resultados de las mediciones están segmentados y ponderados en función de los tipos de clientes o de los servicios públicos, importancia que le conceden los propios clientes, etc., de modo que puedan utilizarse para aplicar acciones específicas por segmentos.

<p>No hay resultados relativos a clientes o son anecdóticos.</p>																				<p>Los resultados de percepción de los clientes abarcan de forma limitada las áreas relevantes.</p>					<p>Dichos resultados abordan los derechos y muchas necesidades y expectativas de los clientes relevantes de la organización.</p>					<p>Los datos son en general oportunos, fiables y precisos.</p>					<p>La segmentación, aunque precedente, es limitada.</p>					<p>Existe alguna experiencia de mejora de los métodos para la identificación de indicadores, y de los utilizados para la recogida y medida de datos.</p>																																																																															
																				<p>Se puede demostrar que el conjunto de los resultados de percepción de los clientes abarca las áreas relevantes.</p>					<p>Está organizado según un esquema de prioridades y cubre los derechos y lo más significativo de las necesidades y expectativas de los clientes.</p>					<p>Es coherente en su mayor parte con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p>					<p>Los resultados se recogen de forma estructurada, y se realiza su análisis segmentado en su mayor parte, cuando procede.</p>					<p>Los métodos utilizados aseguran la oportunidad, fiabilidad y precisión de los datos.</p>					<p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de muchos de los métodos mencionados.</p>					<p>Abundantes experiencias de mejora de los métodos mencionados.</p>					<p>Son referencia para otros en algunas prácticas.</p>																																																																
<p>Se puede demostrar plenamente que el conjunto de los resultados de percepción de los clientes abarca las áreas relevantes.</p>																				<p>Está organizado por prioridades, cubre los derechos y todas las necesidades y expectativas de los clientes.</p>																				<p>Es totalmente coherente con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p>																				<p>Se realiza un análisis segmentado y sistemático de los datos.</p>																				<p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de la mayoría de los métodos mencionados, y se cuenta con abundantes evidencias de mejora, siendo en muchas prácticas referencia para otros.</p>																				<p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones)</p>																			
<p>El conjunto de los resultados de percepción de los clientes es reconocido como modelo de referencia global.</p>																				<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>																				<p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>																																																																															
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																																																			

## 6.2. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes ¿muestra una evolución positiva?

- Las medidas directas de los índices de satisfacción de los clientes muestran una evolución positiva, o, en su caso, sostenida en el tiempo



## 6.3. Los resultados clave de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?

- Los objetivos son adecuados a las necesidades, es decir se establecen mediante metodologías lógicas y eficaces, razones justificadas, y están respaldados por planes de acción. Se ha tenido en cuenta para establecerlos la comparación con los mejores.
- Los objetivos establecidos para los indicadores de percepción son crecientes o, en su caso, sostenidos.
- Los resultados obtenidos cumplen o superan los objetivos de los indicadores de percepción establecidos a lo largo de los distintos ciclos.
- Cuando el resultado obtenido ha sido inferior a los objetivos se ha demostrado que se debe a factores completamente fuera del control de la

organización. En caso de que no haya sido así, se han emprendido acciones para evitar que se repita en el futuro.

No hay objetivos o estos no se cumplen.					Los resultados clave de percepción de los clientes tienen una capacidad limitada para demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y se cumplen. En caso de incumplimiento se analizan las causas y algunas se corrigen.					Los resultados clave de percepción de los clientes son capaces de demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y se cumplen. En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen en su inmensa mayoría.					Los resultados clave de percepción de los clientes son capaces de demostrar plenamente objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y se cumplen desde al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones). En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen siempre.					El cumplimiento de los objetivos en los resultados clave de percepción de los clientes es reconocido como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**6.4. Respecto a los resultados clave referidos a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con otras organizaciones del sector de actuación, con la competencia o con otras referencias líderes? Teniendo en cuenta los resultados de estas comparaciones, ¿en qué posición relativa se encuentra la organización?**

- La organización dispone de datos fiables sobre los niveles de percepción que otras organizaciones (del sector de actuación, la competencia o referencias líderes) obtienen de sus clientes.
- Los niveles de percepción de los clientes obtenidos por la organización son iguales o superan a los de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.
- La organización ha mejorado su posición relativa en los últimos tres ciclos con respecto a los mejores resultados de las organizaciones líderes.
- Ha recibido algún premio, mención o reconocimiento procedente de sus clientes.



<p>No se dispone de datos de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p>					<p>Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de los resultados clave de percepción de los clientes, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p>					<p>Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de percepción de los clientes, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p>					<p>Se dispone de datos adecuados de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de percepción de los clientes.</p>					<p>Los resultados de las comparaciones en los resultados clave de percepción de los clientes son reconocidos como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>				
					<p>Dichas comparaciones tienen una capacidad limitada para demostrar que cubran los resultados y que se encuentran cerca o por encima de la media.</p>					<p>Dichas comparaciones son capaces de demostrar que se encuentran cerca o por encima de la media, y algunos entre los mejores, siendo referencia para otros.</p>					<p>Dichas comparaciones son capaces de demostrar que la mayor parte se encuentra por encima de la media, y muchos entre los mejores, durante dos o tres ciclos anuales (tres o cuatro mediciones), siendo un claro referente para otros.</p>					<p>Se revisan sistemáticamente las organizaciones que son referentes para las comparaciones y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**6.5. Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes ¿son consecuencia de las estrategias, programas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?**

- Es visible la relación causa–efecto entre las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados respecto a los clientes, y los resultados obtenidos.
- La evolución de los resultados obtenidos en los índices de satisfacción de los clientes es consecuencia de los planes y acciones adoptados y desarrollados para su mejora.

No se analizan correlaciones, o se hace de manera escasa o anecdótica.		Las razones de la evolución de los resultados de percepción de los clientes tienen una capacidad limitada para demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.	Las razones de la evolución de los resultados de percepción de los clientes son capaces de demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.	Las razones de la evolución de los resultados de percepción de los clientes son capaces de demostrar plenamente una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.	Las razones de la evolución de los resultados de percepción de los clientes en relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados son reconocidas como modelo de referencia global.															
		Se han emprendido algunas acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de algunos indicadores.	Se han emprendido abundantes acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de muchos indicadores.	Casi la totalidad de los indicadores muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▶ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▶ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>															
Hay cierta confianza en que el rendimiento de algunos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.		Hay confianza en que el rendimiento de muchos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.	Hay mucha confianza en que el rendimiento de la mayoría de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.	Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**6.6. *¿Identifica, revisa y mide la organización de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes, y para predecir sus percepciones? ¿Son útiles los resultados? ¿Se segmentan?***

- La organización identifica y mide de forma sistemática los indicadores de rendimiento que le pueden servir para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes y para predecir sus percepciones.
- Estos indicadores son representativos de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
  - Distribución de productos y servicios públicos.
  - Servicio, atención y apoyo al cliente.
  - Gestión de quejas.
  - Implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, procesos, servicios públicos, etc.
- La información indicada en los apartados anteriores se registra y se confronta con las medidas directas de percepción con las que pueda estar relacionada.
- Se analizan las discrepancias entre las medidas directas y las indirectas y se establecen planes de acción para subsanarlas.
- La organización se asegura de la fiabilidad del proceso de recogida de la información.
- Los resultados de los indicadores de rendimiento están adecuadamente segmentados y ponderados en función de los tipos de clientes o de servicios, importancia que le conceden los propios clientes, etc.

																				<p>Se puede demostrar plenamente que el conjunto de los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes abarca las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado por prioridades, cubre los derechos y todas las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Es totalmente coherente con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Se realiza un análisis segmentado y sistemático de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de la mayoría de los métodos mencionados, y se cuenta con abundantes evidencias de mejora, siendo en muchas prácticas referencia para otros.</p> <p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>	<p>El conjunto de los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes es reconocido como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>
																				<p>Se puede demostrar que el conjunto de los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes abarca las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado según un esquema de prioridades y cubre los derechos y lo más significativo de las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Es coherente en su mayor parte con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Los resultados se recogen de forma estructurada, y se realiza su análisis segmentado en su mayor parte, cuando procede.</p> <p>Los métodos utilizados aseguran la oportunidad, fiabilidad y precisión de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de muchos de los métodos mencionados.</p> <p>Abundantes experiencias de mejora de los métodos mencionados.</p> <p>Son referencia para otros en algunas prácticas.</p>	<p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>
																				<p>Los resultados de los indicadores de rendimiento de clientes abarcan de forma limitada las áreas relevantes.</p> <p>Dichos resultados abordan los derechos y muchas necesidades y expectativas de los clientes de la organización.</p> <p>Los datos son en general oportunos, fiables y precisos.</p> <p>La segmentación, aunque precedente, es limitada.</p> <p>Existe alguna experiencia de mejora de los métodos para la identificación de indicadores, y de los utilizados para la recogida y medida de datos.</p>	<p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>
																				<p>No hay resultados relativos a clientes o son anecdóticos.</p>	<p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

**6.7. La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de clientes de la organización ¿muestra una evolución positiva?**

- Los resultados de los indicadores de rendimiento, para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes y para predecir sus percepciones muestran una evolución positiva, o, en su caso, sostenida en el tiempo.

Información escasa o anecdótica					Los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes, sobre todo los más relevantes, tienen una capacidad limitada para demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos en el tiempo.					Los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes, sobre todo los más relevantes, son capaces de demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones).					Los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes, incluyendo todos los relevantes, son capaces de demostrar plenamente una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones)					Las tendencias de los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes son reconocidas como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> Cumplimiento de más de tres años (más de cuatro mediciones).				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**6.8. Los resultados clave de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de clientes de la organización ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?**

- Los objetivos son adecuados a las necesidades, es decir, se establecen mediante metodologías lógicas y eficaces, razones justificadas, y están respaldados por planes de acción. Para establecerlos se ha tenido en cuenta la comparación con los mejores.
- Los objetivos establecidos para los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de clientes son crecientes o, en su caso, sostenidos.
- Los resultados obtenidos cumplen o superan los objetivos establecidos a lo largo de los distintos ciclos.
- Cuando el resultado obtenido ha sido inferior a los objetivos, se ha demostrado que se debe a factores completamente fuera del control de la organización. En caso de que no haya sido así, se han emprendido acciones para evitar que se repita en el futuro.

<p>No hay objetivos o estos no se cumplen.</p>										<p>Los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los clientes tienen una capacidad limitada para demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y estos se cumplen.</p> <p>En caso de incumplimiento se analizan las causas y algunas se corrigen.</p>										<p>Los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los clientes son capaces de demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y estos se cumplen.</p> <p>En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen en su inmensa mayoría.</p>										<p>Los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los clientes son capaces de demostrar plenamente objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y estos se cumplen desde al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p> <p>En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen siempre.</p>										<p>El cumplimiento de los objetivos en los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los clientes es reconocido como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>									
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																													

**6.9. Los resultados clave de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de clientes ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con otras organizaciones del sector de actuación, con la competencia o con otras referencias líderes? Teniendo en cuenta los resultados de estas comparaciones ¿en qué posición relativa se encuentra la organización?**

- La organización dispone de datos fiables sobre los resultados de rendimiento de los indicadores relativos a la gestión de clientes que otras organizaciones (del sector de actuación, la competencia o referencias líderes) obtienen de sus clientes.
- Los niveles obtenidos por la organización son iguales o superan a los de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.
- La organización ha mejorado su posición relativa en los últimos tres ciclos con respecto a los mejores resultados de las organizaciones líderes.

No se dispone de datos de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.	Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los clientes, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.	Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los clientes, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.	Se dispone de datos adecuados de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los clientes.	Los resultados de las comparaciones en los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los clientes son reconocidos como modelo de referencia global.																
	Dichas comparaciones tienen una capacidad limitada para demostrar que cubran los resultados y que se encuentran cerca o por encima de la media.	Dichas comparaciones son capaces de demostrar que se encuentran cerca o por encima de la media y algunos entre los mejores, siendo referencia para otros.	Dichas comparaciones son capaces de demostrar que la mayor parte se encuentra por encima de la media y muchos entre los mejores, durante dos o tres ciclos anuales (tres o cuatro mediciones), siendo un claro referente para otros.	Se revisan sistemáticamente las organizaciones que son referentes para las comparaciones y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>															
Se han revisado en alguna ocasión las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.	Se han revisado en muchas ocasiones las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.	Se han revisado en muchas ocasiones las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.		Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**6.10. Los resultados de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de clientes, ¿son consecuencia de las estrategias, programas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?**

- Es visible la relación causa-efecto entre las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados respecto a los clientes y los resultados obtenidos.
- La evolución de los resultados obtenidos en los indicadores de rendimiento es consecuencia de los planes y acciones adoptados y desarrollados para su mejora.

					<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes obtenidos son capaces de demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p> <p>Se han emprendido abundantes acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de muchos indicadores.</p> <p>Hay confianza en que el rendimiento de muchos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes obtenidos son capaces de demostrar plenamente una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p> <p>Casi la totalidad de los indicadores muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p> <p>Hay mucha confianza en que el rendimiento de la mayoría de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes en relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados son reconocidas como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>					
<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes obtenidos tienen una capacidad limitada para demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p> <p>Se han emprendido algunas acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de algunos indicadores.</p> <p>Hay cierta confianza en que el rendimiento de algunos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes obtenidos son capaces de demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p> <p>Se han emprendido abundantes acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de muchos indicadores.</p> <p>Hay confianza en que el rendimiento de muchos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes obtenidos son capaces de demostrar plenamente una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p> <p>Casi la totalidad de los indicadores muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p> <p>Hay mucha confianza en que el rendimiento de la mayoría de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los clientes en relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados son reconocidas como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>					
<p>No se analizan correlaciones, o se hace de manera escasa o anecdótica.</p>																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100



## CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

### Definición

*Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisface o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas.*

### Ejemplos de excelencia:

- Existen mecanismos y sistemas para medir el nivel de satisfacción de las personas que recogen información sobre todos los parámetros o características importantes para ellas (percepción de las actitudes y comportamientos de los líderes, del modo en que se viven los valores de la organización, de la implicación y compromiso, del orgullo de pertenencia, de los procesos de gestión de personas, de los servicios internos para las personas, etc.).
- Existen mecanismos y sistemas para medir el nivel de excelencia de los indicadores de rendimiento (eficacia y eficiencia) de los procesos de gestión de personas de forma objetiva, que pueden predecir un alto nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la organización.
- Existen canales de información amplios y fiables para generar estas mediciones (encuestas, entrevistas individuales o a grupos focales, reclamaciones y quejas internas, entrevistas a las personas que se van de la organización, opinión o información de los clientes, etc.). Toma de datos y análisis de los resultados de forma fiable, precisa y segmentada.
- Existen evaluaciones de todos los segmentos de personas que sean importantes para la gestión general de las personas de la organización.
- Existen mecanismos y sistemas de análisis de los resultados, correlación entre resultados de percepción e indicadores de rendimiento e identificación de oportunidades para el desarrollo de acciones de mejora o innovación en los procesos relativos a los mismos.
- Existen comparaciones de los resultados con los de los mejores del sector, como parte del sistema de análisis.
- Existe desarrollo y mejora sistemática de todos los procesos relacionados con la gestión de personas.

***7.1. ¿Identifica, revisa y mide la organización, de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por las personas y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿Son útiles los resultados? ¿Se segmentan?***

- Tiene identificadas las tipologías y características de las personas que son relevantes para la gestión de la organización, de manera que le permita segmentar los datos y gestionar más eficazmente su satisfacción.
- Se dirige periódicamente a las personas para identificar cuáles son los aspectos más relevantes para ellos en relación con su motivación, satisfacción y la eficacia de su estrategia de personas, mecanismos de apoyo y procesos.
- Establece y obtiene mediciones directas y periódicas sobre la percepción u opinión que tienen las personas respecto a los aspectos que más inciden en su nivel de satisfacción, a través de encuestas o cualquier otro medio de consulta como, por ejemplo, entrevistas, grupos focales, felicitaciones y quejas.

Según el objeto de la organización, estos aspectos, entre otros, pueden estar referidos a:

- Satisfacción, implicación y compromiso.
  - Motivación y delegación y asunción de responsabilidades.
  - Liderazgo y gestión.
  - Gestión de las competencias y del desempeño.
  - Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras **profesionales**.
  - Comunicación eficaz.
  - Condiciones de trabajo.
- Se recoge y trata adecuadamente toda la información procedente de quejas, sugerencias, felicitaciones y, en general, de cualquier comunicación recibida.
  - Analiza toda la información obtenida de las personas (en activo o que hayan trabajado en la organización) y extrae conclusiones.
  - Los resultados de las mediciones están segmentados y ponderados en función de las tipologías de personas, importancia que le conceden las mismas, importancia para la estrategia, etc., de modo que puedan utilizarse para aplicar acciones específicas de mejora a cada tipo de persona.
  - Se garantiza la confidencialidad a lo largo de todo el proceso.
  - La organización se asegura de la fiabilidad del proceso de recogida de la información.

		<p>Se puede demostrar que el conjunto de los resultados de percepción de las personas abarcan las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado según un esquema de prioridades y cubre los derechos y lo más significativo de las necesidades y expectativas de las personas.</p> <p>Es coherente en su mayor parte con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Los resultados se recogen de forma estructurada, y se realiza su análisis segmentado en su mayor parte, cuando procede.</p> <p>Los métodos utilizados aseguran la oportunidad, fiabilidad y precisión de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de muchos de los métodos mencionados.</p> <p>Abundantes experiencias de mejora de los métodos mencionados.</p> <p>Son referencia para otros en algunas prácticas.</p>	<p>Se puede demostrar plenamente que el conjunto de los resultados de percepción de las personas abarcan las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado por prioridades, cubre los derechos y todas las necesidades y expectativas de las personas.</p> <p>Es totalmente coherente con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Se realiza un análisis segmentado y sistemático de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de la mayoría de los métodos mencionados, y se cuenta con abundantes evidencias de mejora, siendo en muchas prácticas referencia para otros.</p> <p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>	<p>El conjunto de los resultados de percepción de las personas es reconocido como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>																
<p>No hay resultados relativos a las personas o son anecdóticos.</p>		<p>Los resultados de percepción de las personas abarcan de forma limitada las áreas relevantes.</p> <p>Dichos resultados abordan los derechos y muchas necesidades y expectativas de las personas de la organización.</p> <p>Los datos son en general oportunos, fiables y precisos.</p> <p>La segmentación, aunque precedente, es limitada.</p> <p>Existe alguna experiencia de mejora de los métodos para la identificación de indicadores, y de los utilizados para la recogida y medición de datos.</p>	<p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de muchos de los métodos mencionados.</p>	<p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

### 7.2. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen las personas ¿muestra una evolución positiva?

- Las mediciones directas de los índices de satisfacción de las personas muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida en el tiempo.

Información escasa o anecdótica	Los resultados de percepción de las personas, sobre todo los más relevantes, tienen una capacidad limitada para demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos en el tiempo.					Los resultados de percepción de las personas, sobre todo los más relevantes, son capaces de demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones).					Los resultados de percepción de las personas, incluyendo todos los relevantes, son capaces de demostrar plenamente una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones)					Las tendencias de los resultados de percepción de las personas son reconocidas como modelo de referencia global.				
																<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▶ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▶ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Cumplimiento de más de tres años (más de cuatro mediciones)</p>				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

### 7.3. Los resultados clave de los indicadores relativos a la percepción que tienen las personas ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?

- Los objetivos son adecuados a las necesidades, es decir, se establecen mediante metodologías lógicas y eficaces, razones justificadas y están respaldados por planes de acción. Se ha tenido en cuenta la comparación con los mejores para establecerlos.
- Los objetivos establecidos para los indicadores de percepción, son crecientes o, en su caso, sostenidos.
- Los resultados obtenidos cumplen o superan los objetivos de los indicadores de percepción establecidos a lo largo de los distintos ciclos.
- Cuando el resultado obtenido ha sido inferior a los objetivos, se ha demostrado que se debe a factores completamente fuera del control de la

organización. En caso de que no haya sido así, se han emprendido acciones para evitar que se repita en el futuro.

No hay objetivos o estos no se cumplen					Los resultados clave de percepción de las personas tienen una capacidad limitada para demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplan. En caso de incumplimiento se analizan las causas y algunas se corrigen.					Los resultados clave de percepción de las personas son capaces de demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplan.					Los resultados clave de percepción de las personas son capaces de demostrar plenamente objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplan desde al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones). En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen siempre.					El cumplimiento de los objetivos en los resultados clave de percepción de las personas son reconocidos como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> Experiencia de más de tres ciclos anuales ( más de cuatro mediciones)				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**7.4. Respecto a los resultados clave referidos a los niveles de percepción de la satisfacción de las personas ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con otras organizaciones del sector de actuación, con la competencia o con otras referencias líderes? Teniendo en cuenta los resultados de estas comparaciones ¿en qué posición relativa se encuentra la organización?**

- La organización dispone de datos fiables sobre los niveles de satisfacción de personas de otras organizaciones (del sector de actuación, la competencia o referencias líderes).
- Los niveles de satisfacción de personas de la organización son iguales o superan a los de otras EF organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.
- La organización ha mejorado su posición relativa en los últimos tres ciclos de gestión con respecto a los mejores resultados de las organizaciones líderes.

No se dispone de datos de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.					Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de los resultados clave de percepción de las personas, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.					Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de percepción de las personas, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.					Se dispone de datos adecuados de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de percepción de las personas.					Los resultados de las comparaciones de los resultados de percepción de las personas son reconocidos como un modelo de referencia global				
					Dichas comparaciones tienen capacidad limitada para demostrar que cubran los resultados y que se encuentran cerca o por encima de la media.					Dichas comparaciones son capaces de demostrar que se encuentran cerca o por encima de la media, y algunos entre los mejores, siendo referencia para otros.					Dichas comparaciones son capaces de demostrar que la mayor parte se encuentra por encima de la media, y muchos entre los mejores, durante dos o tres ciclos anuales (tres o cuatro mediciones), siendo un claro referente para otros.					Reconocimiento de una organización externa con reputación ▶ Ser demandado para enseñar a otros ▶ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.				
Se han revisado en alguna ocasión las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.					Se han revisado en muchas ocasiones las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.					Se revisan sistemáticamente las organizaciones que son referentes para las comparaciones y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones.					Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).									
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**7.5. Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de las personas ¿son consecuencia de las estrategias, programas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?**

- Es visible la relación causa-efecto entre las estrategias, programas, procesos y prácticas de gestión de personas y los resultados obtenidos.
- La evolución de los resultados obtenidos en los índices de satisfacción de las personas es consecuencia de los planes y acciones adoptados y desarrollados para su mejora.

<p>No se analizan correlaciones, o se hace de manera escasa o anecdótica.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de percepción de las personas tienen una capacidad limitada para demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p> <p>Se han emprendido algunas acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de algunos indicadores.</p> <p>Hay cierta confianza en que el rendimiento de algunos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de percepción de las personas son capaces de demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p> <p>Se han emprendido abundantes acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de muchos indicadores.</p> <p>Hay confianza en que el rendimiento de muchos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de percepción de las personas son capaces de demostrar plenamente una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p> <p>Casi la totalidad de los indicadores muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p> <p>Hay mucha confianza en que el rendimiento de la mayoría de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de percepción de las personas en relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados son reconocidas como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (cuatro o más mediciones).</p>				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**7.6. ¿Identifica, revisa y mide la organización, de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de personas, y para predecir sus percepciones? ¿Son útiles los resultados? ¿Se segmentan?**

- La organización identifica y mide de forma sistemática los indicadores de rendimiento que le pueden servir para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de personas y para predecir sus percepciones.
- Estos indicadores son representativos de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y procesos.
- Según el objeto de la organización, estas mediciones pueden centrarse en:
  - Actividades de implicación y compromiso.
  - Actividades de gestión de las competencias y del desempeño.

- Resultados de la gestión del liderazgo.
  - Actividades de formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales.
  - Comunicación interna.
- La información indicada en los apartados anteriores se registra y se confronta con las mediciones directas de percepción con las que pueda estar relacionada.
  - Se analizan las discrepancias entre las mediciones directas y las indirectas y se establecen planes de acción para subsanarlas.
  - La organización se asegura de la fiabilidad del proceso de recogida de la información.
  - Los resultados de los indicadores de desempeño están segmentados y ponderados en función de las tipologías de personas, importancia que le conceden las mismas, importancia para la estrategia, etc., de modo que puedan utilizarse para aplicar acciones específicas de mejora a cada tipo de persona.



																				<p>Se puede demostrar plenamente que el conjunto de los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas abarca las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado por prioridades, cubre los derechos y todas las necesidades y expectativas de las personas.</p> <p>Es totalmente coherente con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Se realiza un análisis segmentado y sistemático de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de la mayoría de los métodos mencionados, y se cuenta con abundantes evidencias de mejora, siendo en muchas prácticas referencia para otros.</p> <p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones)</p>	<p>El conjunto de los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas es reconocido como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>
																				<p>Se puede demostrar que el conjunto de los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas abarca áreas relevantes.</p> <p>Está organizado según un esquema de prioridades y cubre los derechos y lo más significativo de las necesidades y expectativas de las personas.</p> <p>Es coherente en su mayor parte con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Los resultados se recogen de forma estructurada, y se realiza su análisis segmentado en su mayor parte, cuando procede.</p> <p>Los métodos utilizados aseguran la oportunidad, fiabilidad y precisión de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de muchos de los métodos mencionados.</p> <p>Abundantes experiencias de mejora de los métodos mencionados.</p> <p>Son referencia para otros en algunas prácticas.</p>	<p>Los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas abarcan de forma limitada las áreas relevantes.</p> <p>Dichos resultados abordan los derechos, muchas necesidades y expectativas de las personas de la organización.</p> <p>Los datos son en general oportunos, fiables y precisos.</p> <p>La segmentación, aunque precedente, es limitada.</p> <p>Existe alguna experiencia de mejora de los métodos para la identificación de indicadores, y de los utilizados para la recogida y medición de datos.</p>
<p>No hay resultados de indicadores de rendimiento relativos a las personas o son anecdóticos.</p>																					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

**7.7. La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de personas de la organización ¿muestra una evolución positiva?**

- Los resultados de los indicadores de rendimiento, para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de personas y para predecir sus percepciones, muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida en el tiempo.

Información escasa o anecdótica					Los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas, sobre todo los más relevantes, tienen una capacidad limitada para demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos en el tiempo.					Los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas, sobre todo los más relevantes, son capaces de demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones).					Los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas, incluyendo todos los relevantes, son capaces de demostrar plenamente una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones)					Las tendencias de los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas son reconocidas como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> Cumplimiento de más de tres años (más de cuatro mediciones)				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**7.8. Los resultados clave de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de personas de la organización ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?**

- Los objetivos son adecuados a las necesidades, es decir, se establecen mediante metodologías lógicas y eficaces, razones justificadas, y están respaldados por planes de acción. Se ha tenido en cuenta para establecerlos la comparación con los mejores.
- Los objetivos establecidos para los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de personas son crecientes o, en su caso, sostenidos.

- Los resultados obtenidos cumplen o superan los objetivos establecidos a lo largo de los distintos ciclos.
- Cuando el resultado obtenido ha sido inferior a los objetivos, se ha demostrado que se debe a factores completamente fuera del control de la organización. En caso de que no haya sido así, se han emprendido acciones para evitar que se repita en el futuro.

No hay objetivos o estos no se cumplen					Los resultados clave de los indicadores de rendimiento de las personas tienen una capacidad limitada para demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplan.  En caso de incumplimiento se analizan las causas y algunas se corrigen.					Los resultados clave de los indicadores de rendimiento de las personas son capaces de demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplan.  En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen en su inmensa mayoría.					Los resultados clave de los indicadores de rendimiento de las personas son capaces de demostrar plenamente objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplan desde al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).  En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen siempre.					El cumplimiento de los objetivos en los resultados clave de los indicadores de rendimiento de las personas es reconocido como modelo de referencia global.  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▶ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▶ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones)				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**7.9. Los resultados clave de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de personas ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con otras organizaciones del sector de actuación, con la competencia o con otras referencias líderes? Teniendo en cuenta los resultados de estas comparaciones ¿en qué posición relativa se encuentra la organización?**

- La organización dispone de datos fiables sobre los resultados de rendimiento de los indicadores relativos a la gestión de personas de otras organizaciones (del sector de actuación, la competencia o referencias líderes).
- Los niveles obtenidos son iguales o superan a los de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.

- La organización ha mejorado su posición relativa en los últimos tres ciclos de gestión con respecto a los mejores resultados de las organizaciones líderes.

										<p>Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de los resultados clave de las personas, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p> <p>Dichas comparaciones tienen una capacidad limitada para demostrar que cubren los resultados y que se encuentran cerca o por encima de la media.</p> <p>Se han revisado en alguna ocasión las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>										
<p>No se dispone de datos de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p>										<p>Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de los indicadores de rendimiento de las personas, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p> <p>Dichas comparaciones son capaces de demostrar que se encuentran cerca o por encima de la media, y algunos entre los mejores, siendo referencia para otros.</p> <p>Se han revisado en muchas ocasiones las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>										
										<p>Se dispone de datos adecuados de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de los indicadores de rendimiento de las personas.</p> <p>Dichas comparaciones son capaces de demostrar que la mayor parte se encuentra por encima de la media, y muchos entre los mejores, durante dos o tres ciclos anuales (tres o cuatro mediciones), siendo un claro referente para otros.</p> <p>Se revisan sistemáticamente las organizaciones que son referentes para las comparaciones y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>										
										<p>Los resultados de las comparaciones en los resultados clave de los indicadores de rendimiento de las personas son reconocidos como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▶ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▶ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>										
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

### 7.10. Los resultados de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de personas ¿son consecuencia de las estrategias, programas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?

- La relación causa–efecto entre las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados respecto a las personas y los resultados obtenidos es visible.
- La evolución de los resultados obtenidos en los indicadores de rendimiento es consecuencia de los planes y acciones adoptados y desarrollados para su mejora.

<p>No se analizan correlaciones, o se hace de manera escasa o anecdótica.</p>	<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas obtenidos tienen una capacidad limitada para demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p>	<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas obtenidos son capaces de demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p>	<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas obtenidos son capaces de demostrar plenamente una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p>	<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de las personas en relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados son reconocidas como modelo de referencia global.</p>																
	<p>Se han emprendido algunas acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de algunos indicadores.</p>	<p>Se han emprendido abundantes acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de muchos indicadores.</p>	<p>Casi la totalidad de los indicadores muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>	<p>Hay mucha confianza en que el rendimiento de la mayoría de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>															
<p>0</p>	<p>5</p>	<p>10</p>	<p>15</p>	<p>20</p>	<p>25</p>	<p>30</p>	<p>35</p>	<p>40</p>	<p>45</p>	<p>50</p>	<p>55</p>	<p>60</p>	<p>65</p>	<p>70</p>	<p>75</p>	<p>80</p>	<p>85</p>	<p>90</p>	<p>95</p>	<p>100</p>

## CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

### Ejemplos de Excelencia:

- *Existen mecanismos y sistemas para medir el nivel de satisfacción de los diferentes grupos que conforman el entorno social, que recogen información sobre todos los parámetros o características importantes para ellos (Imagen y reputación, impacto ambiental, impacto social, impacto del lugar de trabajo, etc.).*
- *Existen mecanismos y sistemas para medir el nivel de excelencia de los indicadores de rendimiento (eficacia y eficiencia) de los procesos que impactan en el entorno social de forma objetiva, que pueden predecir un alto nivel de satisfacción por parte del entorno social.*
- *Existen canales de información amplios y fiables para generar estas mediciones (encuestas, informes, quejas, sugerencias, participación en foros y asociaciones, plataformas de diálogo con grupos de interés, referencias en prensa o en otros medios, reuniones públicas, premios y reconocimientos, etc.). Toma de datos y análisis de los resultados de forma fiable, precisa y segmentada.*
- *Existen evaluaciones de todos los segmentos del entorno social que sean importantes para la gestión de la organización (por ejemplo, ONGs y agentes sociales y Administraciones Públicas).*
- *Existen mecanismos y sistemas de análisis de los resultados, estudios de la correlación entre resultados de percepción e indicadores de rendimiento e identificación de oportunidades para el desarrollo de acciones de mejora o innovación en los procesos relativos a los mismos.*
- *Existen comparaciones de los resultados con los de los mejores del sector, como parte del sistema de análisis.*
- *Existe desarrollo y mejora sistemática de todos los procesos relacionados con el entorno social.*

**8.1. *¿Identifica, revisa y mide la organización, de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados que tienen los grupos de interés relevantes que conforman el entorno social y que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento? ¿Son útiles los resultados? ¿Se segmentan?***

- Tiene una idea clara de en qué se concreta el concepto “comunidad” para la organización, tanto a nivel local como a niveles más amplios.
- Tiene identificados a los diferentes grupos de interés que conforman el entorno social de la organización (comunidad local, regional, nacional e internacional) y las características/tipología de los mismos, para su segmentación.
- Se dirige periódicamente a los grupos de interés externos relevantes, para identificar cuáles son los aspectos más relevantes para ellos relativos a la imagen general de la organización, al impacto de sus productos y servicios y a la eficacia de su estrategia con la sociedad, sus mecanismos de apoyo y a sus procesos.
- Establece y obtiene mediciones directas y periódicas sobre la percepción u opinión que tienen los grupos de interés externos relevantes respecto a los aspectos que más inciden en su valoración, a través de encuestas o cualquier otro medio de consulta como, por ejemplo, entrevistas, informes, grupos focales, felicitaciones, quejas o referencias en prensa o en otros medios, reuniones públicas, apariciones en medios de comunicación reuniones con ONGs, así como con instituciones y autoridades de las Administraciones Públicas.
- Según el objeto de la organización, estos aspectos, entre otros, pueden estar referidos a:
  - Imagen general de la organización.
  - Incidencia de la organización en la economía local, regional y nacional.
  - Relación con las autoridades políticas.
  - Ética y Buen Gobierno de la organización,
  - Implicación de la organización en la educación,
  - Apoyo a actividades culturales o deportivas,
  - Actividades filantrópicas o de apoyo a ONGs,
  - Prevención de riesgos laborales.
  - Protección y preservación del medioambiente.
  - Impacto de los productos y servicios públicos en el entorno.
  - Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

- Analiza toda la información obtenida y extrae conclusiones, en relación con otras informaciones relevantes, como quejas, reclamaciones, sugerencias, felicitaciones y, en general, de cualquier comunicación recibida de los grupos de interés externos.
- Los resultados de las mediciones están segmentados y ponderados en función de los tipos de grupos de interés relevantes, importancia que le conceden los propios grupos de interés, etc., de modo que puedan utilizarse para aplicar acciones específicas por segmentos.
- La organización se asegura de la fiabilidad del proceso de recogida de la información.

		<p>Los resultados de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad abarcan de forma limitada las áreas relevantes.</p> <p>Dichos resultados abordan los derechos, muchas necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.</p> <p>Los datos son en general oportunos, fiables y precisos.</p> <p>La segmentación, aunque procedente, es limitada.</p> <p>Existe alguna experiencia de mejora de los métodos para la identificación de indicadores, y de los utilizados para la recogida y medida de datos.</p>	<p>Se puede demostrar que el conjunto de los resultados de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad abarca las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado según un esquema de prioridades y cubre los derechos y lo más significativo de las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.</p> <p>Es coherente en su mayor parte con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Los resultados se recogen de forma estructurada, y se realiza su análisis segmentado en su mayor parte, cuando procede.</p> <p>Los métodos utilizados aseguran la oportunidad, fiabilidad y precisión de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de muchos de los métodos mencionados.</p> <p>Abundantes experiencias de mejora de los métodos mencionados.</p> <p>Son referencia para otros en algunas prácticas.</p>	<p>Se puede demostrar plenamente que el conjunto de los resultados de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad abarca las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado por prioridades, cubre los derechos y todas las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.</p> <p>Es totalmente coherente con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Se realiza un análisis segmentado y sistemático de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de la mayoría de los métodos mencionados, y se cuenta con abundantes evidencias de mejora, siendo en muchas prácticas referencia para otros.</p> <p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>	<p>El conjunto de los resultados de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad es reconocido como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>• Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>• Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>															
						<p>No hay resultados relativos a la sociedad o son anecdóticos.</p>														
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100



### 8.2. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los grupos de interés relevantes que conforman el entorno social ¿muestra una evolución positiva?

- Las mediciones directas de los índices de percepción y valoración de los grupos de interés externos muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida en el tiempo.

Información escasa o anecdótica.	Los resultados de percepción de los grupos de interés, relevantes de la sociedad, sobre todo los más relevantes, tienen una capacidad limitada para demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos en el tiempo.					Los resultados de percepción de los grupos de interés, relevantes de la sociedad, sobre todo los más relevantes, son capaces de demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones).					Los resultados de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad, incluyendo todos los relevantes, son capaces de demostrar plenamente una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones).					Las tendencias de los resultados de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad son reconocidas como modelo de referencia global.				
																<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

### 8.3. Los resultados clave de los indicadores relativos a la percepción que tienen los grupos de interés relevantes que conforman el entorno social ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?

- Los objetivos son adecuados a las necesidades, es decir, se establecen mediante metodologías lógicas y eficaces, razones justificadas, y están respaldados por planes de acción. Se ha tenido en cuenta para establecerlos la comparación con los mejores.
- Los objetivos establecidos para los indicadores de percepción son crecientes o, en su caso, sostenidos.

- Los resultados obtenidos cumplen o superan los objetivos de los indicadores de percepción establecidos a lo largo de los distintos ciclos.
- Cuando el resultado obtenido ha sido inferior a los objetivos se ha demostrado que se debe a factores completamente fuera del control de la organización. En caso de que no haya sido así, se han emprendido acciones para evitar que se repita en el futuro.

No hay objetivos o estos no se cumplen.					Los resultados clave de percepción de los grupos de interés, relevantes de la sociedad, tienen una capacidad limitada para demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y estos se cumplen.  En caso de incumplimiento se analizan las causas y algunas se corrigen.					Los resultados clave de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad son capaces de demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y estos se cumplen.  En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen en su inmensa mayoría.					Los resultados clave de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad son capaces de demostrar plenamente objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y estos se cumplen desde al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones)  En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen siempre.					El cumplimiento de los objetivos en los resultados clave de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad es reconocido como modelo de referencia global.  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▶ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▶ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**8.4. Respecto a los resultados clave referidos a los niveles de percepción que tienen los grupos de interés relevantes que conforman el entorno social ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con otras organizaciones del sector de actuación, con la competencia o con otras referencias líderes? Teniendo en cuenta los resultados de estas comparaciones ¿en qué posición relativa se encuentra la organización?**

- La organización dispone de datos fiables sobre los niveles de percepción que otras organizaciones (del sector de actuación, la competencia o referencias líderes) obtienen de su entorno social.
- Los niveles de percepción de los grupos de interés obtenidos por la organización son iguales o superan a los de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.

- La organización ha mejorado su posición relativa en los últimos tres ciclos con respecto a los mejores resultados de las organizaciones líderes.
- Ha recibido algún premio, mención o reconocimiento procedente de algún grupo de interés externo.

																				<p>Los resultados de las comparaciones entre los resultados clave de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad son reconocidos como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>																																																											
																				<p>Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de los resultados clave de percepción de los grupos de interés relevantes, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p> <p>Dichas comparaciones tienen una capacidad limitada para demostrar que cubran los resultados y que se encuentran cerca o por encima de la media.</p> <p>No se dispone de datos de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p> <p>Se han revisado en alguna ocasión las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>																				<p>Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p> <p>Dichas comparaciones son capaces de demostrar que se encuentran cerca o por encima de la media y algunos entre los mejores, siendo referencia para otros.</p> <p>Se han revisado en muchas ocasiones las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>																				<p>Se dispone de datos adecuados de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad.</p> <p>Dichas comparaciones son capaces de demostrar que la mayor parte se encuentra por encima de la media y muchos entre los mejores, durante dos o tres ciclos anuales (tres o cuatro mediciones), siendo referencia para otros.</p> <p>Se revisan sistemáticamente las organizaciones que son referentes para las comparaciones y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>																			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																											

**8.5. Los resultados de los indicadores relativos al nivel de percepción que tienen los grupos de interés relevantes que conforman el entorno social ¿son consecuencia de las estrategias, programas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?**

- Es visible la relación causa–efecto entre las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados respecto a la sociedad, y los resultados obtenidos.
- La evolución de los resultados obtenidos en los índices de percepción de los grupos de interés que conforman el entorno social es consecuencia de los planes y acciones adoptados y desarrollados para su mejora.

No se analizan correlaciones, o se hace de manera escasa o anecdótica.		Las razones de la evolución de los resultados de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad tienen una capacidad limitada para demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.					Las razones de la evolución de los resultados de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad son capaces de demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.					Las razones de la evolución de los resultados de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad son capaces de demostrar plenamente una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados					Las razones de la evolución de los resultados de percepción de los grupos de interés relevantes de la sociedad en relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados son reconocidas como modelo de referencia global.				
		Se han emprendido algunas acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de algunos indicadores.					Se han emprendido abundantes acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de muchos indicadores.					Casi la totalidad de los indicadores muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).					<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>				
Hay cierta confianza en que el rendimiento de algunos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.		Hay confianza en que el rendimiento de muchos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.					Hay muchos indicios de que el rendimiento de la mayoría de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.					Experiencia de más de tres ciclos anuales (cuatro o más mediciones).									
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

**8.6. La organización ¿identifica, revisa y mide, de forma sistemática y segmentada, los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de los grupos de interés relevantes que conforman el entorno social, y para predecir sus percepciones? ¿Son útiles los resultados? ¿Se segmentan?**

- La organización identifica y mide de forma sistemática los indicadores de rendimiento que le pueden servir para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de los grupos de interés que conforman el entorno social, y para predecir sus percepciones.
- Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia frente a la sociedad, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas mediciones pueden centrarse en:
  - Actividades ambientales, económicas y sociales.
  - Cumplimiento de las regulaciones y del buen gobierno.
  - Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.
  - Resultados respecto a salud y seguridad.
  - Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.
- La información indicada en los apartados anteriores se registra y se confronta con las mediciones directas de percepción con las que pueda estar relacionada.
- Se analizan las discrepancias entre las mediciones directas y las indirectas y se establecen planes de acción para subsanarlas.
- La organización se asegura de la fiabilidad del proceso de recogida de la información.
- Los resultados de los indicadores de rendimiento están adecuadamente segmentados y ponderados en función de los tipos de grupos de interés de la sociedad, importancia que le conceden los propios grupos de interés, etc., de modo que puedan utilizarse para aplicar acciones específicas por segmentos.

No hay resultados relativos a los grupos de interés relevantes de la sociedad o son anecdóticos.	Los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad abarcan de forma limitada las áreas relevantes.	<p>Se puede demostrar que el conjunto de los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad abarcan las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado según un esquema de prioridades y cubre los derechos y lo más significativo de las necesidades y expectativas de las personas.</p> <p>Es coherente en su mayor parte con las estrategias y los mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p>	<p>Se puede demostrar plenamente que el conjunto de los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad abarcan las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado por prioridades, cubre los derechos y todas las necesidades y expectativas de las personas.</p> <p>Es totalmente coherente con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Se realiza un análisis segmentado y sistemático de los datos.</p>	<p>El conjunto de los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad es reconocido como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>																
	<p>Dichos resultados abordan los derechos y muchas necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.</p> <p>Los datos son en general oportunos, fiables y precisos. La segmentación, aunque procedente, es limitada.</p> <p>Existe alguna experiencia de mejora de los métodos para la identificación de indicadores, y de los utilizados para la recogida y medida de datos.</p>	<p>Los resultados se recogen de forma estructurada, y se realiza su análisis segmentado en su mayor parte, cuando procede.</p> <p>Los métodos utilizados aseguran la oportunidad, fiabilidad y precisión de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de muchos de los métodos mencionados.</p> <p>Abundantes experiencias de mejora de los métodos mencionados.</p> <p>Son referencia para otros en algunas prácticas.</p>	<p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de la mayoría de los métodos mencionados, y se cuenta con abundantes evidencias de mejora, siendo en muchas prácticas referencia para otros.</p> <p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>	<p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**8.7. La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión del impacto en los grupos de interés relevantes que conforman el entorno social ¿muestra una evolución positiva?**

- Los resultados de los indicadores de rendimiento, para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de los grupos de interés que conforman el entorno social, y para predecir sus percepciones, muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida en el tiempo.

Información escasa o anecdótica.	Los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad, sobre todo los más relevantes, tienen una capacidad limitada para demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos en el tiempo.					Los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad, sobre todo los más relevantes, son capaces de demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones).					Los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad, sobre todo los más relevantes, son capaces de demostrar plenamente una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones).					Las tendencias de los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad son reconocidas como modelo de referencia global. ▶ Reconocimiento de una organización externa con reputación ▶ Ser demandado para enseñar a otros ▶ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.  Cumplimiento de más de tres años (más de cuatro mediciones).				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

**8.8. Los resultados clave de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de los grupos de interés relevantes de la sociedad ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?**

- Los objetivos son adecuados a las necesidades, es decir, se establecen mediante metodologías lógicas y eficaces, razones justificadas, y están respaldados por planes de acción. Se ha tenido en cuenta para establecerlos la comparación con los mejores.
- Los objetivos establecidos para los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de los grupos de interés que conforman el entorno social son crecientes o, en su caso, sostenidos.
- Los resultados obtenidos cumplen o superan los objetivos establecidos a lo largo de los distintos ciclos.
- Cuando el resultado obtenido ha sido inferior a los objetivos, se ha demostrado que se debe a factores completamente fuera del control de la organización. En caso de que no haya sido así, se han emprendido acciones para evitar que se repita en el futuro.

No hay objetivos o éstos no se cumplen.					Los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad tienen una capacidad limitada para demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y estos se cumplen.  En caso de incumplimiento se analizan las causas y algunas se corrigen.					Los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad son capaces de demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y estos se cumplen.  En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen en su inmensa mayoría.					Los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad son capaces de demostrar plenamente objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplan desde al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).  En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen siempre.					El cumplimiento de los objetivos en los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad es reconocido como modelo de referencia global.  <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**8.9. Los resultados clave de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de los grupos de interés relevantes que conforman el entorno social ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con otras organizaciones del sector de actuación, con la competencia o con otras referencias líderes? Teniendo en cuenta los resultados de estas comparaciones ¿en qué posición relativa se encuentra la organización?**

- La organización dispone de datos fiables sobre los niveles de rendimiento de los indicadores relativos a la gestión de los grupos de interés por parte de otras organizaciones (del sector de actuación, la competencia o referencias líderes).
- Los niveles obtenidos por la organización son iguales o superan a los de otras organizaciones de su sector de actuación, la competencia o las referencias líderes.
- La organización ha mejorado su posición relativa en los últimos tres ciclos con respecto a los mejores resultados de las organizaciones líderes.



<p>No se dispone de datos de otras organizaciones de su sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p>		<p>Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad, con los equivalentes de otras organizaciones de su sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p>	<p>Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de los indicadores de rendimiento, de los grupos de interés relevantes de la sociedad, con los equivalentes de otras organizaciones de su sector de actuación, la competencia o referencias líderes.</p>	<p>Se dispone de datos adecuados de otras organizaciones de su sector de actuación, la competencia o referencias líderes y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad.</p>	<p>Los resultados de las comparaciones en los resultados clave de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad son reconocidos como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>															
		<p>Dichas comparaciones tiene capacidad limitada para demostrar que cubran los resultados y que se encuentran cerca o por encima de la media.</p>	<p>Dichas comparaciones son capaces de demostrar que se encuentran cerca o por encima de la media y algunos entre los mejores, siendo referencia para otros.</p>	<p>Dichas comparaciones son capaces de demostrar que la mayor parte se encuentra por encima de la media y muchos entre los mejores, durante dos o tres ciclos anuales (tres o cuatro mediciones) siendo un claro referente para otros.</p>																
		<p>Se han revisado en alguna ocasión las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>	<p>Se han revisado en muchas ocasiones las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>	<p>Se revisan sistemáticamente las organizaciones que son referentes para las comparaciones y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**8.10. Los resultados de los indicadores de rendimiento relativos a la gestión de los grupos de interés relevantes que conforman el entorno social, ¿son consecuencia de las estrategias, programas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?**

- La relación causa–efecto entre las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados respecto a las personas y los resultados obtenidos es visible.
- La evolución de los resultados obtenidos en los indicadores de rendimiento es consecuencia de los planes y acciones adoptados y desarrollados para su mejora.

No se analizan correlaciones, o se hace de manera escasa o anecdótica.	Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad obtenidos tienen una capacidad limitada para demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.			Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad obtenidos son capaces de demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.			Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad obtenidos son capaces de demostrar plenamente una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.			Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad obtenidos son capaces de demostrar plenamente una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.			Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores de rendimiento de los grupos de interés relevantes de la sociedad en relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados son reconocidas como modelo de referencia global.							
	Se han emprendido algunas acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de algunos indicadores.			Se han emprendido abundantes acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de muchos indicadores.			Casi la totalidad de los indicadores muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).			Casi la totalidad de los indicadores muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).			<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>							
Hay cierta confianza en que el rendimiento de algunos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.			Hay confianza en que el rendimiento de muchos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.			Hay mucha confianza en que el rendimiento de la mayoría de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.			Hay mucha confianza en que el rendimiento de la mayoría de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.			Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).								
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

## CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

### Definición

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

### Ejemplos de excelencia:

- *Existen mecanismos y sistemas para medir el nivel de resultados clave de la actividad, que recogen información sobre todos los parámetros o características importantes que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia.*
- *Existen mecanismos y sistemas para medir el nivel de excelencia de los indicadores clave de rendimiento de la actividad (eficacia y eficiencia) de forma objetiva, que pueden predecir un alto nivel de los resultados clave de la actividad de la organización.*
- *Existen sistemas de información amplios y fiables para generar estas mediciones (resultados económico-financieros, resultados y rendimiento de los procesos clave, resultados no económicos clave, etc.). Toma de datos y análisis de los resultados de forma fiable precisa y segmentada.*
- *Existen evaluaciones de todos los segmentos de los grupos de interés que aportan la financiación y que sean importantes para la gestión de la estrategia de la organización.*
- *Existen mecanismos y sistemas de análisis de los resultados, correlación entre resultados de percepción e indicadores de rendimiento claves de la actividad, e identificación de oportunidades para el desarrollo de acciones de mejora o innovación en los procesos clave y en los estratégicos.*
- *Existen comparaciones de los resultados e indicadores clave de la actividad con los de los mejores del sector de actuación, como parte del sistema de análisis.*
- *Existe desarrollo y mejora sistemática de todos los procesos relacionados con la gestión de los resultados clave y la implantación de la estrategia.*

**9.1. *¿Identifica, revisa y mide la organización, de forma sistemática y segmentada sus Resultados Clave de la Actividad, económico-financieros y no económicos, que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de su estrategia? ¿Son útiles los resultados? ¿Se segmentan?***

- La organización mide de forma sistemática sus Resultados Clave económico-financieros y no económicos. Los métodos utilizados le permiten obtener información oportuna, precisa y fiable.
- El conjunto de medidas y objetivos relevantes se define y acuerda con los grupos de interés clave.
- Las medidas o indicadores cubren todas las áreas relevantes de la organización y están adecuadamente segmentados cuando es necesario, de forma que pueda conocerse el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y el análisis de las actividades.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
  - Resultados económico-financieros.
  - Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación.
  - Resultados de la gestión del presupuesto.
  - Volumen de productos o servicios públicos clave.
  - Resultados de los procesos clave.

		<p>Se puede demostrar que el conjunto de los resultados clave de la actividad abarca las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado según un esquema de prioridades y cubre los derechos y lo más significativo de las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.</p> <p>Es coherente en su mayor parte con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Los resultados se recogen de forma estructurada, y se realiza su análisis segmentado en su mayor parte, cuando procede.</p> <p>Los métodos utilizados aseguran la oportunidad, fiabilidad y precisión de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de muchos de los métodos mencionados.</p> <p>Abundantes experiencias de mejora de los métodos mencionados.</p> <p>Son referencia para otros en algunas prácticas.</p>	<p>Se puede demostrar plenamente que el conjunto de los resultados clave de la actividad abarca las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado por prioridades, cubre los derechos y todas las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.</p> <p>Es totalmente coherente con las estrategias y mecanismos de apoyo, y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Se realiza un análisis segmentado y sistemático de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de la mayoría de los métodos mencionados, y se cuenta con abundantes evidencias de mejora, siendo en muchas prácticas referencia para otros.</p> <p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>	<p>El conjunto de los resultados clave de la actividad es reconocido como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>																
<p>Los resultados clave de la actividad abarcan de forma limitada las áreas relevantes.</p> <p>Dichos resultados abordan los derechos y muchas necesidades y expectativas de los grupos de interés de la organización.</p> <p>Los datos son en general oportunos, fiables y precisos.</p> <p>La segmentación, aunque procedente, es limitada.</p> <p>Existe alguna experiencia de mejora de los métodos para la identificación de indicadores, y de los utilizados para la recogida y medida de datos.</p>		<p>No hay resultados estratégicos clave o son anecdóticos.</p>																		
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

## 9.2. La tendencia de los Resultados Clave de la Actividad, económico-financieros y no económicos ¿muestra una evolución positiva?

- Los resultados clave de la actividad muestran una evolución positiva, o en su caso sostenida en el tiempo.

Información escasa o anecdótica.	Los resultados clave de la actividad, sobre todo los más relevantes, tienen una capacidad limitada para demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos en el tiempo.					Los resultados clave de la actividad, sobre todo los más relevantes, son capaces de demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones).					Los resultados clave de la actividad, sobre todo los más relevantes, son capaces de demostrar plenamente una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones).					Las tendencias de los resultados clave de la actividad son reconocidas como modelo de referencia global. <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> Cumplimiento de más de tres años (más de cuatro mediciones).				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

## 9.3. Los resultados clave de la actividad ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?

- Los objetivos son adecuados a las necesidades, es decir se establecen mediante metodologías lógicas y eficaces, razones justificadas, y están respaldados por planes de acción. Para establecerlos se ha tenido en cuenta la comparación con los mejores.
- Los objetivos establecidos para los resultados clave de la actividad son crecientes o, en su caso, sostenidos.
- Los resultados obtenidos cumplen o superan los objetivos establecidos a lo largo de los distintos ciclos.
- Cuando el resultado obtenido ha sido inferior a los objetivos, se ha demostrado que se debe a factores completamente fuera del control de la organización. En caso de que no haya sido así, se han emprendido acciones para evitar que se repita en el futuro.

No hay objetivos o éstos no se cumplen.	Los resultados clave de la actividad tienen una capacidad limitada para demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplen.	Los resultados clave de la actividad son capaces de demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplen.	Los resultados clave de la actividad son capaces de demostrar plenamente objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplen desde al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).	El cumplimiento de los objetivos en los resultados clave de la actividad es reconocido como modelo de referencia global.																
	En caso de incumplimiento se analizan las causas y algunas se corrigen.	En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen en su inmensa mayoría.	En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen siempre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**9.4. Respecto de los datos correspondientes a los Resultados Clave de la Actividad, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con otras organizaciones del sector de actuación, con la competencia o con otras referencias líderes? Teniendo en cuenta los resultados de estas comparaciones, ¿en qué posición relativa se encuentra la organización?**

- La organización dispone de datos fiables sobre los resultados clave de la actividad de otras organizaciones (del sector de actuación, la competencia o referencias líderes), consideradas como líderes en la gestión.
- La organización ha utilizado la información anterior para fijar niveles de referencia para los objetivos propios.
- Considerando la información anterior, la situación relativa de la organización sobre resultados clave de rendimiento de la actividad de las organizaciones líderes es favorable.
- La organización ha mejorado su posición relativa en los últimos tres ciclos con respecto a los mejores resultados de las organizaciones líderes.

No se dispone de datos de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.	Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de los resultados clave de la actividad, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.					Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de la actividad, con los equivalentes de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes.					Se dispone de datos adecuados de otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o referencias líderes y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados clave de la actividad.					Los resultados de las comparaciones en los resultados clave de la actividad son reconocidos como modelo de referencia global.				
	Dichas comparaciones tienen una capacidad limitada para demostrar que cubren los resultados y que se encuentran cerca o por encima de la media.					Dichas comparaciones son capaces de demostrar que se encuentran cerca o por encima de la media, y algunos entre los mejores, siendo referencia para otros.					Dichas comparaciones son capaces de demostrar plenamente que la mayor parte se encuentra por encima de la media, y muchos entre los mejores, durante dos o tres ciclos anuales (tres o cuatro mediciones), siendo un claro referente para otros.					<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>				
Se han revisado en alguna ocasión las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.					Se han revisado en muchas ocasiones las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.					Se revisan sistemáticamente las organizaciones que son referentes para las comparaciones y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones.					Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).					
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**9.5. Los resultados clave de la actividad ¿son consecuencia de las estrategias, programas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?**

- Es visible la relación causa-efecto entre las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados respecto a los clientes, y los resultados obtenidos.
- La evolución de los resultados obtenidos en los indicadores estratégicos clave es consecuencia de los planes y acciones adoptados y desarrollados para su mejora.



No se analizan correlaciones, o se hace de manera escasa o anecdótica.	Las razones de la evolución de los resultados clave de la actividad obtenidos tienen una capacidad limitada para demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.	Las razones de la evolución de los resultados clave de la actividad obtenidos son capaces de demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.	Las razones de la evolución de los resultados clave de la actividad obtenidos son capaces de demostrar plenamente una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.	Las razones de la evolución de los resultados clave de la actividad en relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados son reconocidas como modelo de referencia global.																
	Se han emprendido algunas acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de algunos indicadores.	Se han emprendido abundantes acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de muchos indicadores.	Casi la totalidad de los indicadores muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>																
	Hay cierta confianza en que el rendimiento de algunos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.	Hay confianza en que el rendimiento de muchos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.	Hay mucha confianza en que el rendimiento de la mayoría de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.																	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**9.6. *¿Identifica, revisa y mide la organización de forma sistemática y segmentada los indicadores clave económico-financieros y no económicos relativos a su rendimiento operativo? ¿Los analiza adecuadamente, especialmente aquellos que le ayudan a supervisar, interpretar, predecir y mejorar los posibles resultados clave de la actividad? ¿Son útiles los resultados? ¿Se segmentan?***

- La organización identifica y mide de forma sistemática los indicadores clave de rendimiento de la actividad, económico-financieros y no económicos, que caracterizan su rendimiento operativo. Obtiene información oportuna, precisa y fiable.
- La información obtenida ayuda a supervisar, interpretar, predecir y mejorar los posibles resultados clave de la actividad.
- Las medidas o indicadores cubren todas las áreas relevantes y están adecuadamente segmentados cuando es necesario, de forma que pueda conocerse el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y el análisis de los procesos y actividades.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:
  - Indicadores de rendimiento económico-financieros.
  - Costes de los proyectos.
  - Indicadores de rendimiento de los procesos clave.

- Rendimiento de aliados y proveedores.
- Tecnología, información y conocimiento.

																			<p>El conjunto de los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad es reconocido como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>► Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>► Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>	
																			<p>Se puede demostrar plenamente que el conjunto de los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad abarca las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado por prioridades, cubre los derechos y todas las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>Es totalmente coherente con las estrategias y mecanismos de apoyo y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Se realiza un análisis segmentado y sistemático de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de la mayoría de los métodos mencionados, y se cuenta con abundantes evidencias de mejora, siendo en muchas prácticas referencia para otros.</p> <p>Experiencia de al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>	
																			<p>Se puede demostrar que el conjunto de los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad abarca las áreas relevantes.</p> <p>Está organizado según un esquema de prioridades y cubre los derechos y lo más significativo de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>Es coherente en su mayor parte con las estrategias y mecanismos de apoyo y sus relaciones se comprenden.</p> <p>Los resultados se recogen de forma estructurada, y se realiza su análisis segmentado en su mayor parte, cuando procede.</p> <p>Los métodos utilizados aseguran la oportunidad, fiabilidad y precisión de los datos.</p> <p>Se revisa, al final de cada ciclo, la eficacia de muchos de los métodos mencionados.</p> <p>Abundantes experiencias de mejora de los métodos mencionados.</p> <p>Son referencia para otros en algunas prácticas.</p>	
																			<p>Los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad abarcan de forma limitada las áreas relevantes.</p> <p>Dichos resultados abordan los derechos y muchas necesidades y expectativas de los grupos de interés de la organización.</p> <p>Los datos son en general oportunos, fiables y precisos.</p> <p>La segmentación, aunque procedente, es limitada.</p> <p>Existe alguna experiencia de mejora de los métodos para la identificación de indicadores, y de los utilizados para la recogida y medida de datos.</p>	
																			<p>No hay indicadores clave de rendimiento de la actividad o son anecdóticos.</p>	
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

### 9.7. La tendencia de los indicadores clave de rendimiento de la actividad, ¿muestra una evolución positiva?

- Los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida en el tiempo.

Información escasa o anecdótica.	Los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad, sobre todo los más relevantes, tienen una capacidad limitada para demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos en el tiempo.					Los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad, sobre todo los más relevantes, son capaces de demostrar una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones).					Los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad, sobre todo los más relevantes, son capaces de demostrar plenamente una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos tres años (cuatro mediciones).					Las tendencias de los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad son reconocidas como modelo de referencia global.				
																Reconocimiento de una organización externa con reputación Ser demandado para enseñar a otros Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

### 9.8. Los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?

- Los objetivos son adecuados a las necesidades, es decir, se establecen mediante metodologías lógicas y eficaces, razones justificadas, y están respaldados por planes de acción. Se ha tenido en cuenta para establecerlos la comparación con los mejores.
- Los objetivos establecidos para los indicadores clave de rendimiento son crecientes o, en su caso, sostenidos.
- Los resultados obtenidos cumplen o superan los objetivos establecidos a lo largo de los distintos ciclos.
- Cuando el resultado obtenido ha sido inferior a los objetivos, se ha demostrado que se debe a factores completamente fuera del control de la organización. En caso de que no haya sido así, se han emprendido acciones para evitar que se repita en el futuro.

No hay objetivos o estos no se cumplen.					Los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad, tienen una capacidad limitada para demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplen.  En caso de incumplimiento se analizan las causas y algunas se corrigen.					Los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad, son capaces de demostrar objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplen.  En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen en su inmensa mayoría.					Los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad, son capaces de demostrar plenamente objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y que se cumplen desde al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).  En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen siempre.					El cumplimiento de los objetivos en los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad es reconocido como modelo de referencia global.  <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

**9.9. Los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con otras organizaciones del sector de actuación, la competencia o con otras referencias líderes? Teniendo en cuenta los resultados de estas comparaciones ¿en qué posición relativa se encuentra la organización?**

- La organización dispone de información fiable sobre los resultados clave de rendimiento de la actividad de otras organizaciones (del sector de actuación, la competencia o las referencias líderes), consideradas como líderes en la gestión.
- La organización ha utilizado la información anterior para fijar niveles de referencia para los objetivos propios.
- Considerando la información anterior, la situación relativa de la organización sobre resultados clave de rendimiento de las organizaciones líderes es favorable.
- La organización ha mejorado su posición relativa en los últimos tres ciclos con respecto a los mejores resultados de las organizaciones líderes

																				<p>Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad, con los equivalentes de otras organizaciones del sector, la competencia o referencias líderes.</p> <p>Dichas comparaciones tienen una capacidad limitada para demostrar que cubren los resultados y que se encuentran cerca o por encima de la media.</p> <p>Se han revisado en alguna ocasión las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>																				<p>Se dispone de datos adecuados y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad, con los equivalentes de otras organizaciones del sector, la competencia o referencias líderes.</p> <p>Dichas comparaciones son capaces de demostrar que se encuentran cerca o por encima de la media y algunos entre los mejores, siendo referencia para otros.</p> <p>Se han revisado en muchas ocasiones las organizaciones que son referentes para las comparaciones e introducido mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>																				<p>Se dispone de datos adecuados de otras organizaciones del sector, la competencia o referencias líderes y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad.</p> <p>Dichas comparaciones son capaces de demostrar plenamente que la mayor parte se encuentra por encima de la media y muchos entre los mejores, durante dos o tres ciclos anuales (tres o cuatro mediciones), siendo un claro referente para otros.</p> <p>Se revisan sistemáticamente las organizaciones que son referentes para las comparaciones y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones.</p>																				<p>Los resultados de las comparaciones en resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad son reconocidos como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul> <p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>																			
																				<p>No se dispone de datos de otras organizaciones del sector, la competencia o referencias líderes.</p>																																																																															
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																																																															

**9.10. Los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad, ¿son consecuencia de las estrategias, programas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?**

- Es visible la relación causa–efecto entre las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados, y los resultados obtenidos.
- La evolución de los resultados obtenidos en los indicadores clave de rendimiento es consecuencia de los planes y acciones adoptados y desarrollados para su mejora.

<p>No se analizan correlaciones, o se hace de manera escasa o anecdótica.</p>																				<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad obtenidos tienen una capacidad limitada para demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p>					<p>Se han emprendido algunas acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de algunos indicadores.</p>					<p>Hay cierta confianza en que el rendimiento de algunos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad obtenidos son capaces de demostrar una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p>					<p>Se han emprendido abundantes acciones de mejora, que se han reflejado en la evolución positiva, o en su caso, sostenida de muchos indicadores.</p>					<p>Hay confianza en que el rendimiento de muchos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad obtenidos son capaces de demostrar plenamente una relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados.</p>					<p>Casi la totalidad de los indicadores muestran una evolución positiva o, en su caso, sostenida como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres ciclos anuales (cuatro mediciones).</p>					<p>Hay mucha confianza en que el rendimiento de la mayoría de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.</p>					<p>Las razones de la evolución de los resultados de los indicadores clave de rendimiento de la actividad en relación con las estrategias, programas, procesos y prácticas adoptados son reconocidas como modelo de referencia global.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Reconocimiento de una organización externa con reputación</li> <li>▸ Ser demandado para enseñar a otros</li> <li>▸ Comparaciones favorables con organizaciones reconocidas como las mejores.</li> </ul>					<p>Experiencia de más de tres ciclos anuales (más de cuatro mediciones).</p>				
																				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																		

## **ANEXO II. BIBLIOGRAFÍA**

## **Relación de la documentación utilizada**

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2007). *CAF, El Marco Común de Evaluación*.
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2009). *Guía de Evaluación Modelo EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora)*
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2011). *Guía de Evaluación de la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas*
- Club Excelencia en Gestión vía Innovación (2010) *Cuestionario de Autoevaluación Excelencia 2010 Perfil® V. 6.0*
- Club Excelencia en Gestión vía Innovación. *Cuestionario de Autoevaluación de la Excelencia Perfil® 2013*.
- European Foundation for Quality Management-EFQM (2009). *EFQM Excellence Model 2010®*
- European Foundation for Quality Management-EFQM (2012). *Modelo EFQM de Excelencia 2013®*
- Ministerio de Administraciones Públicas – Boletín Oficial del Estado (2004). *Guía de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: BOE
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas – Boletín Oficial del Estado (2012). *Guía de Interpretación para las Administraciones Públicas. Modelo EFQM de Excelencia 2010*. Madrid: BOE.