



EL VALOR DE LA EXCELENCIA

Recomendaciones para la excelencia
en la creación de valor público a
través del Modelo EFQM.

Los contenidos de este documento no reflejan la posición u opinión del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, ni del resto de las organizaciones participantes en su realización, representando exclusivamente los puntos de vista y las interpretaciones de los autores del documento.

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Somos una asociación empresarial, fundada en España en 1991. En la actualidad, es el lugar de encuentro de profesionales que contribuyen a transformar las organizaciones para convertirlas en referentes por su gestión excelente, innovadora y sostenible. Ofrecemos, a nuestros socios y a la sociedad en general, la oportunidad de mejorar la gestión y resultados de su organización, conectar con otros profesionales ampliando su red de contactos, dar visibilidad a su organización y ser reconocido por sus logros y excelentes resultados. Además, somos el único representante oficial en España de la EFQM desde 1994 y contamos con más de 230 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35.

NUESTRA MISIÓN es facilitar a las organizaciones y a sus directivos la mejora y la innovación de su gestión, contribuyendo a su éxito a lo largo del tiempo.

NUESTRA VISIÓN es conseguir mejores organizaciones para hacer una sociedad mejor, en la que nuestros socios sean referentes y visibles por su excelencia en gestión, su capacidad de innovar y transformarse y su sostenibilidad.

NUESTROS VALORES:

- Nos apasiona la Excelencia en gestión
- Damos valor a lo que se hace bien
- Somos referentes y marcamos tendencia
- Formamos una familia diversa
- Acompañamos a los que quieren gestionarse mejor
- Compartimos conocimientos, experiencias y emociones



Esta obra está sujeta a la licencia
ReconocimientoNoComercial-SinObra-Derivada 4.0
Internacional de Creative Commons

CONTENIDO

1. Introducción y resumen ejecutivo	2
2. El Foro de Administraciones Públicas del CEG	3
3. Colaboradores en esta publicación	5
Dirección General de Gobernanza Pública	5
El Club Excelencia en Gestión	6
Zitec Consultores.....	6
Isdefe	6
4. El Modelo EFQM de Excelencia	7
Estructura y enfoque	8
Ámbito de aplicación.....	9
¿Por qué elegir el Modelo EFQM?.....	10
El Modelo EFQM en forma de ejes transversales	10
5. La creación de valor público	13
6. Las expectativas y percepciones de la sociedad	15
7. Dirección pública, estrategia y creación de valor	17
8. Estrategias para la creación de valor público	19
El agente competitivo	25
El promotor de valores	28
El proveedor equitativo	31
El prestador de último recurso	35
El empresario conveniente.....	38
El inversor en progreso.....	41
El prescriptor efectivo	46
La autoridad responsable.....	49
9. Un ejercicio de empatía.....	53
10. La huella estratégica de la institución	57
11. Conclusiones	60
12. Agradecimientos.....	62
13. Equipo de facilitación y personal de apoyo.....	63
14. Equipo redactor	63
15. Lecturas recomendadas	64
Anexo.....	65

1. INTRODUCCIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO

El Sector Público se ve constantemente presionado hacia el cambio. Por un lado, la Sociedad acelera su evolución, y requiere de nuevas y más complejas soluciones desde sus instituciones públicas.

En este contexto, el Sector Público realiza un esfuerzo continuo para adoptar las mejores prácticas de gestión, que le ayuden a alcanzar la eficiencia, la eficacia y la legitimidad necesarias para llevar a cabo sus cometidos, e impulsar una acción pública efectiva.

Esta publicación aspira a hacer una aportación constructiva y enriquecedora en el Sector Público, que muestre las oportunidades de mejora, tomando como marco el Modelo EFQM de Excelencia, a través de las estrategias, metodologías y herramientas más adecuadas para cada institución pública.

El Foro de Administraciones Públicas del Club Excelencia en Gestión (CEG), coordinado actualmente por la Dirección General de Gobernanza Pública del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, y con el apoyo técnico de ZITEC e Isdefe, ha dedicado sus sesiones entre junio de 2016 y octubre de 2017 a la identificación de recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, basadas en el Modelo EFQM. Esta publicación compila el material de trabajo y los resultados obtenidos en estas sesiones, con el propósito de lograr su máxima difusión y aprovechamiento.

La *European Foundation for Quality Management* (EFQM) ha adquirido el compromiso de ayudar a las organizaciones a impulsar la mejora mediante el uso del Modelo EFQM de Excelencia, un marco de gestión global que utilizan más de 30.000 organizaciones en Europa. En los últimos 20 años, la EFQM ha gestionado el desarrollo del Modelo incorporando las experiencias y el aprendizaje de estas organizaciones para garantizar que refleja la realidad.

Si bien existen numerosas herramientas y técnicas de gestión ampliamente utilizadas, el Modelo EFQM de Excelencia proporciona una visión global de la organización que permite determinar cómo encajan y se complementan estos distintos métodos. Así pues, el

Modelo puede utilizarse junto a cualquiera de estas herramientas, con arreglo a las necesidades y función de la organización, como un marco global que sirva para estructurar y desarrollar la excelencia sostenida.

La creación de valor público, como fin último de toda institución pública, es el foco en torno al que se desarrolla esta publicación. En los primeros capítulos se plantea una definición de valor público, asociada a la valoración por parte de la Sociedad del cumplimiento de sus expectativas por parte del Sector Público.

La complejidad y diversidad de la Sociedad requiere de una segmentación útil de sus expectativas, que pueda orientar las estrategias y actuaciones de las instituciones públicas. En esta publicación se consideran estas expectativas desde una triple perspectiva: la exigencia de una buena Administración, la necesidad de unos servicios públicos de calidad, y la ambición de una mejor Sociedad.

En respuesta a las expectativas de la sociedad, el Sector Público adopta diferentes estrategias, que en esta publicación se han estructurado de acuerdo a un modelo de nueve roles. Cada uno de estos roles, como arquetipos organizativos puros, representan diferentes maneras de generar valor público, con diferentes misiones y prioridades, y requieren de diferentes metodologías y herramientas de gestión para su éxito.

En esta publicación se describen en detalle estos nueve roles básicos, incluyendo ejemplos de instituciones públicas que ejercen cada uno de los roles. Además, se introduce el concepto de huella estratégica, como la combinación de roles que generalmente se encuentra en las instituciones públicas, y que genera tanto sinergias como tensiones en su funcionamiento.

El modelo de roles propuesto ha servido para articular un conjunto de recomendaciones para la excelencia en las instituciones públicas, por parte del Foro de Administraciones Públicas del CEG. Para ello, y siguiendo una dinámica de talleres de trabajo, se han identificado recomendaciones para los cinco

criterios agentes facilitadores del Modelo EFQM, considerando la relevancia de cada uno de estos subcriterios para cada uno de los roles. El Anexo a esta publicación contiene todas estas recomendacio-

nes, que pretenden añadir utilidad al Modelo EFQM para aquellas instituciones públicas que deseen adoptarlo en su camino a la excelencia.



2. EL FORO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DEL CEG

Una de las propuestas de valor del Club Excelencia en Gestión (CEG) para con sus socios, es la de facilitar la transmisión de conocimiento y el intercambio de experiencias. Una de las actividades más valoradas para el despliegue de dicha propuesta lo constituyen los denominados "Foros de Intercambio"; encuentros que reúnen a profesionales con el objetivo de crear el escenario idóneo para canalizar dicho intercambio de conocimiento y buenas prácticas, así como para contribuir al desarrollo de modelos de gestión, metodologías de diagnóstico y herramientas que guíen a las organizaciones en su aplicación.

Respondiendo al relevante número de organizaciones socias procedentes del Sector Público, específicamente orientado a sus necesidades e idiosincrasia, en el año 2010 se constituyó el Foro de Administraciones Públicas, liderado entonces por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

El Foro de Administraciones Públicas se ha encaminado, mediante objetivos y acciones concretas de trabajo, al intercambio de conocimiento y a la creación de herramientas concretas de desarrollo, teniendo como referente el Modelo EFQM de Excelencia, con el fin de promover la excelencia en la gestión en el ámbito de las Administraciones Públicas.

Desde el año 2017, el Foro está coordinado por la Subdirección General de Inspección de Servicios de la Administración General del Estado, perteneciente a la Dirección General de Gobernanza Pública, de la Secretaría de Estado de Función Pública - Ministerio de Política Territorial y Función Pública -, y está actualmente constituido por las siguientes organizaciones:

[Ayuntamiento de Alcobendas](#)

[Ayuntamiento de Boadilla Del Monte](#)

[Ayuntamiento de Esplugues De Llobregat](#)

[Ayuntamiento de Madrid](#)

[Ayuntamiento de Móstoles](#)

[Ayuntamiento de Sant Cugat](#)

[Comunidad de Madrid](#)

[Diputación de Barcelona](#)

[Diputación de Tarragona](#)

[Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología](#)

[Gobierno de Cantabria](#)

Instituto Nacional de la Seguridad Social - Inss

Móstoles Desarrollo

Organismo Autónomo de Recaudación de Badajoz

Recaudación y Gestión Tributaria de Salamanca (Retgsa)

Servicio de Gestión y Recaudación Tributaria Diputación Jaén

Tesorería General de la Seguridad Social

Dirección General de Gobernanza Pública

ZITEC, socio de referencia en el CEG, e Isdefe, medio propio de la Administración General del Estado, colaboran en este Foro, generando materiales de trabajo y asumiendo la facilitación de las dinámicas de trabajo colaborativo que realizan sus participantes.

Entre junio de 2016 y octubre de 2017, el Foro celebró una serie de seis sesiones cuyos resultados son objeto de esta publicación. En ellos, y mediante una dinámica de talleres de trabajo, los diferentes equipos de los participantes en el Foro reflexionaron sobre recomendaciones para la excelencia en organizaciones públicas, a partir de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM. Cada sesión tuvo lugar en instalaciones de instituciones públicas que generosamente prestaron sus espacios y sus medios técnicos.

Con el objetivo de proveer de una visión lo más detallada y concreta posible en estas recomendaciones, el Foro utilizó un modelo basado en roles,

que segmenta las diferentes instituciones públicas en función de las estrategias que adoptan para la creación de valor público. Así, los subcriterios del Modelo EFQM sobre los que se realizaron recomendaciones no fueron los mismos para instituciones con funciones eminentemente burocráticas, como la gestión de impuestos, que para aquellas que prestan servicios públicos, como escuelas u hospitales, o para las que ejecutan las políticas de inversión pública.

En estos talleres, además, se presentaron casos prácticos de instituciones públicas relevantes para los roles tratados, como el Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca (REGTSA), el Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA), la Fundación Española para la Ciencia y Tecnología (FECYT), o la Red Horizontes Isdefe de Observatorios para la innovación pública. Los miembros y coordinadores del Foro agradecen sinceramente la participación de estas instituciones, y reconocen la excelencia que demuestran en los casos presentados.

Tanto los resultados obtenidos, como el modelo de roles para la creación de valor público, tuvieron buena acogida en el Foro, cuyos coordinadores consideraron la conveniencia de realizar esta publicación, como parte del programa editorial del Ministerio de Política Territorial y Función Pública. El equipo redactor de esta publicación esperan hacer una aportación valiosa a la comunidad de gestión pública, y abrir nuevas vías de reflexión en cuanto a la excelencia en las instituciones del Sector Público.



3. COLABORADORES EN ESTA PUBLICACIÓN



Dirección General de Gobernanza Pública Mº de Política Territorial y Función Pública

La Dirección General de Gobernanza Pública, perteneciente a la Secretaría de Estado de Función Pública del Ministerio de Política Territorial y Función Pública desarrolla, entre otras funciones, la de favorecer la mejora continua de la gestión mediante el impulso, desarrollo y seguimiento de los programas de calidad en los servicios públicos, basados en la búsqueda de la excelencia y el fomento de la innovación, dentro del marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

Para ello, esta Dirección General apoya a aquellas instituciones públicas que desean avanzar en su compromiso con la calidad de su gestión y sus servicios, incluyendo la publicación de metodologías y guías, la certificación de cartas de servicios, la elaboración de informes sobre la calidad de servicios públicos, la gestión del conocimiento y divulgación de buenas prácticas, el asesoramiento y formación, o la concesión de reconocimientos y premios.

La Dirección General de Gobernanza Pública desarrolla una intensa actividad de cooperación, tanto en el plano nacional como en el internacional a través de diferentes redes, y colabora con otras organizaciones como el Club Excelencia en Gestión, la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, la Asociación Española para la Calidad, AENOR, NovaGob, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), o el Observatorio para la Innovación del Sector Público de la OCDE, la Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN), entre otros..

Gracias a la actividad de apoyo a la mejora de la calidad por parte del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, más de 300 han obtenido o renovado la certificación de su nivel de excelencia desde el año 2006, tanto a nivel local, como autonómico o estatal.



El Club Excelencia en Gestión

El Club Excelencia en Gestión es el lugar para el encuentro de profesionales que contribuyen a transformar las organizaciones para convertirlas en referentes por su gestión excelente, innovadora y sostenible.

Una de las principales características de sus socios es la diversidad. Los más de 230 socios que forman el Club son de diferentes tamaños, sectores y geografías, y un 15% de sus socios pertenecen al sector de las Administraciones Públicas. Por eso, hace 10 años pusimos en marcha un Foro de Excelencia en las Administraciones Públicas que es un espacio de encuentro para socios del sector: instituciones públicas de ámbito estatal, autonómico, provincial y local, que tiene como objetivo el intercambio y promoción de conocimiento y buenas prácticas que contribuyan a incorporar la cultura de mejora, aprendizaje y excelencia en la gestión de las instituciones públicas.



Zitec Consultores

Zitec Consultores es una boutique especializada en *Business Excellence*. Su misión es gestionar conocimiento con el fin de convertirlo en valor tangible para cada uno de sus clientes.

Es una empresa referente en el Modelo EFQM de Excelencia, con el que lleva trabajando desde 1998, apoyando con éxito en el camino hacia la excelencia a numerosas organizaciones tanto públicas como privadas a nivel nacional e internacional.



Isdefe

Isdefe es una empresa pública de consultoría e ingeniería, medio propio y servicio técnico de la Administración General del Estado, que ofrece sus servicios en exclusiva a entidades públicas civiles y militares, organismos internacionales, y gobiernos aliados.

A lo largo de su extensa experiencia, Isdefe ha desarrollado conocimientos e instrumentos que permiten aportar soluciones para la mejora continua de los resultados de organismos del Sector Público nacional e internacional, incrementando su capacidad, eficiencia y sostenibilidad.



4. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El Modelo EFQM de Excelencia nace en el año 1989 bajo el liderazgo e impulso de la *European Foundation for Quality Management (EFQM)* y de la mano de un equipo de expertos, de la industria y la academia. Es un marco holístico que se puede aplicar a cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. A lo largo de estos más de 20 años se ha actualizado y se han ido incorporado buenas prácticas, experiencias y aprendizajes al objeto de mantener su objetivo inicial: ayudar a las organizaciones a impulsar su mejora, acompañándolas para alcanzar y mantener niveles excepcionales de rendimientos que satisfagan o superen las expectativas de todos sus grupos de interés. Actualmente utilizan este marco de gestión global más de 50.000 organizaciones en todo el mundo.

Desde 1994, EFQM cuenta en España con el Club Excelencia en Gestión, como su único representante oficial, promoviendo y facilitando la difusión y aplicación del Modelo.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en un conjunto de valores europeos, expresados por primera vez en el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales (1953) y la Carta Social Euro-

pea (revisada el 1996). También se refiere explícita o implícitamente a los diez principios del Pacto Mundial de la ONU (2000).

El Modelo EFQM de Excelencia ofrece una herramienta integral, práctica y no prescriptiva, que ayuda a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar la gestión.

El fundamento de la filosofía EFQM es que lo que no se mide, no se puede mejorar. Para mejorar la competitividad de una organización, es necesario saber dónde está y, a partir de ahí, identificar los cambios y las acciones necesarias para avanzar en el camino hacia la excelencia en la gestión.

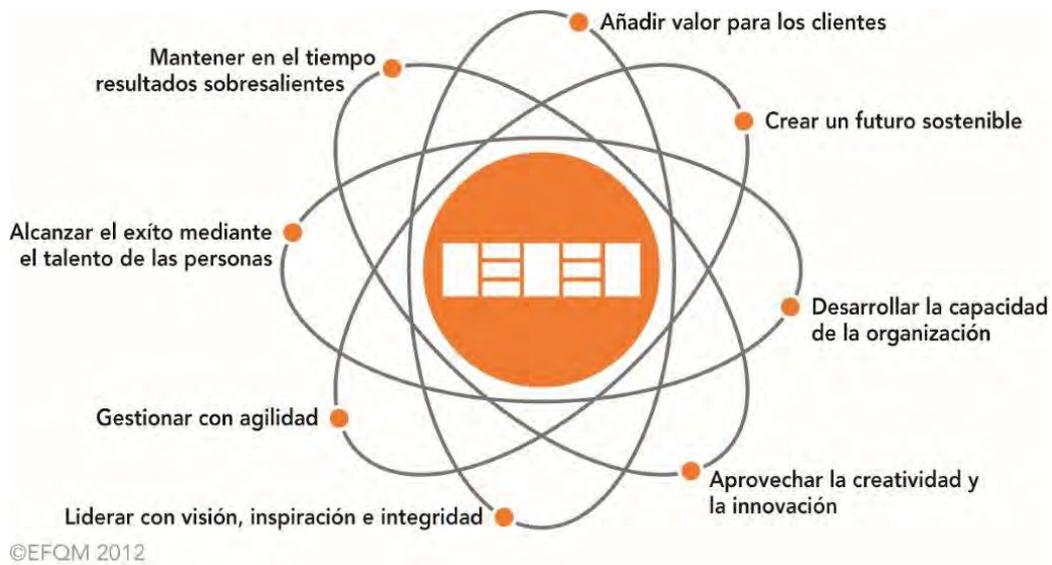
Con esta filosofía de medición, las organizaciones logran identificar un conjunto de puntos fuertes, para poder potenciarlos, y áreas de mejora, representando nuevas oportunidades, pudiendo definir objetivos, prioridades y tomar decisiones fundamentadas.



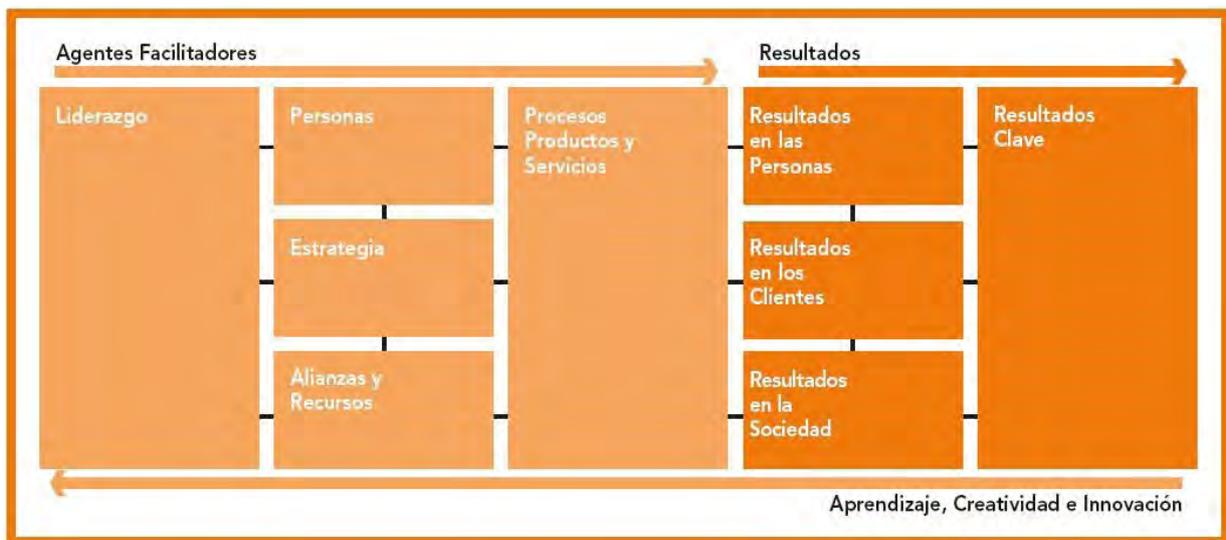
Estructura y enfoque

El Modelo EFQM de Excelencia está integrado por tres componentes:

- Los Valores de la Excelencia que describen los cimientos esenciales para alcanzar una excelencia sostenida en el tiempo.



- El Modelo EFQM que permite comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace (gestión) y lo que consigue (resultados).



- Y el Esquema REDER que proporciona una herramienta de medición para analizar el rendimiento y medir la madurez de la gestión de una organización.



Ámbito de aplicación

El Modelo EFQM es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño y de todos los sectores. Las organizaciones pueden optar por hacer una Autoevaluación o por ir un paso más allá y realizar una Evaluación externa para obtener un Sello de Excelencia EFQM en el nivel que corresponda. El Sello EFQM consta de 4 niveles, según el nivel de madurez de la gestión de la organización:

La obtención de un Sello de Excelencia EFQM aporta importantes beneficios:

- Fortalece la imagen de la organización.
- El proceso de evaluación te permite conocer el estado de la gestión de la organización y aprovechar las oportunidades de mejora.
- Aumenta la satisfacción de los empleados que sienten un mayor orgullo de pertenencia.
- Sitúa a la organización en una posición de ventaja frente a competidores y otras organizaciones comparables.
- Consolida claramente la confianza de los clientes.
- Contribuye a aumentar la demanda de los productos y servicios.



¿Por qué elegir el Modelo EFQM?

Las organizaciones necesitan un modelo de gestión para hacer frente a la gran complejidad del entorno actual. El Modelo EFQM ofrece ese marco de trabajo que facilita a la organización el análisis de su gestión y la puesta en marcha de acciones para poder anticiparse a los cambios del entorno local y global, ayudando a:

- Identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora mediante una labor de equipo que ayuda a ampliar puntos de vista y favorece una cultura de participación.
- Establecer un nivel de excelencia en gestión (puntuación) en cada uno de los aspectos clave.
- Establecer las prioridades sobre las que actuar

Más de 30.000 organizaciones utilizan el Modelo EFQM como marco de referencia y reflexión de forma progresiva y sistemática. Cada dos años se repite el proceso, analizando los progresos alcanzados y los nuevos retos y prioridades.

El Modelo EFQM en forma de ejes transversales

El Modelo EFQM se estructura en 9 criterios: 5 criterios agentes facilitadores que establecen lo que una organización que aspira a la excelencia debe plantearse hacer y 4 criterios resultados que establecen las mediciones que debería realizar de cara a conocer el grado de cumplimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores, y éstos a su vez se mejoran utilizando la información procedente de aquellos.

El Modelo EFQM de Excelencia está concebido como una herramienta de evaluación, permitiendo identificar las fortalezas y oportunidades de mejora desde una perspectiva holística de la organización. Por ello, por este planteamiento holístico,

es importante, si se le quiere sacar todo el rendimiento, utilizar el modelo en su conjunto. No como una serie de requisitos independientes representados por sus criterios y subcriterios.

Para alcanzar esta visión holística y desarrollar todo el potencial del Modelo, éste se puede desarrollar a través de cinco ejes transversales. Estos ejes que, precisamente por su esencia transversal tampoco deberemos considerarlos cerrados, corresponden a cinco ámbitos de la gestión que todo equipo directivo tiene que tener perfectamente identificados, delimitados y desarrollados. Permiten alinear la aplicación del modelo con la gestión cotidiana de cualquier organización, y aportarán una interfase entre el lenguaje técnico del Modelo y el tradicionalmente utilizado por el equipo directivo.

Los ejes son los siguientes:

Sobre los "qué":

Eje 1: Posicionamiento estratégico: tiene que ver con dónde se quiere posicionar la organización. Desarrollar la misión y alcanzar la visión a través de la estrategia.

Eje 2: Propuesta de valor: tiene que ver con la propuesta productos/servicios - mercados que la organización debe desarrollar para alcanzar ese posicionamiento estratégico. Va indisolublemente unido al Eje 1.

Sobre los "cómo":

Eje 3: Eficiencia operativa: tiene que ver con cómo conseguir la máxima eficacia y eficiencia a través de una adecuada gestión de los recursos y los procesos de la organización.

Eje 4: Gestión del talento: tiene que ver con la manera en que vamos a atraer, desarrollar y retener el talento necesario para alcanzar el posicionamiento estratégico perseguido, desarrollar nuestra propuesta de valor y ser operativamente eficientes. Es decir, gestionar apropiadamente los tres primeros ejes.

Eje 5: Responsabilidad Social y sostenibilidad. Tiene que ver con el compromiso social exigible a cualquier organización. También busca garantizar la sostenibilidad en materia económica, social y

ambiental. Tanto hacia el entorno donde desarrolla su actividad como en todas las actividades que la organización lleva a cabo.

En la siguiente tabla se muestra la relación entre criterios y subcriterios y cada eje:

	Subcriterio liderazgo relacionado	Criterios/Subcriterios agentes facilitadores relacionados	Criterios/Subcriterios resultados relacionados
Eje 1: Posicionamiento Estratégico	1a	2	9a
Eje 2: Propuesta de valor	1c	5b, 5c, 5e	6
Eje 3: Eficiencia operativa	1b	4, 5a, 5d	9b
Eje 4: Gestión del talento	1a, 1d	3	7
Eje 5 Responsabilidad social y sostenibilidad	1c, 1e	4c	8

Los dos primeros ejes tienen que ver con los “qué” mientras que el tercero, cuarto y quinto tienen que ver con los “cómo” o las palancas que nos van a permitir tener éxito en los dos primeros.

El Eje 3, que busca garantizar la eficacia y la eficiencia en todas las actividades que se llevan a cabo, puede permanecer relativamente estable en el tiempo, mejorando a través de procesos de mejora continua, mientras cambia la estrategia y la propuesta de valor de la organización.

El Eje 4, el talento, como factor de diferenciación y motor de crecimiento, se tiene que adaptar continuamente a los cambios en el posicionamiento estratégico y la consecuente propuesta de valor.

Los cinco ejes comienzan, como no puede ser de otra forma, por el compromiso y vinculación de los líderes. Así, en cada uno se identifica el correspondiente subcriterio del criterio 1 Liderazgo que tiene que ver con la faceta del liderazgo necesaria para que los objetivos del eje se desarrollen con éxito. A continuación, se identifican los criterios/subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia que ayudan a la adecuada gestión del eje, y finalmente se incorporan los resultados a monitorizar. Así:

El Eje 1, Posicionamiento estratégico, se compone de los siguientes criterios/subcriterios:

- Subcriterio 1a, o cómo los líderes desarrollan la misión, visión y valores, marco de referencia para el desarrollo de la estrategia.
- Criterio 2. Estrategia.
- Subcriterio 9a, Resultados clave de la actividad, donde mediremos el éxito (o fracaso) de la estrategia.

El Eje 2, Propuesta de valor, se compone de los siguientes criterios/subcriterios:

- Subcriterio 1c, o cómo los líderes se implican con los grupos de interés externos. En esta relación deberían buscar su *feedback* respecto a los productos/servicios ofrecidos.
- Subcriterios 5b, 5c y 5e, relacionados con el diseño, mejora y promoción de los productos y servicios, y la relación con los clientes.
- Criterio 6. Resultados en los clientes, donde evaluamos su percepción y medimos los correspondientes indicadores de rendimiento

El Eje 3, Eficiencia operativa, se preocupa por “cómo” y “con qué recursos” llevamos a cabo nuestras actividades. Así, se componen de los siguientes criterios/subcriterios:

- Subcriterio 1b, donde se exige a los líderes que supervisen, revisen e impulsen tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- Criterio 4, donde se establece la gestión de las alianzas y los recursos.
- Subcriterio 5a, desde donde se requiere a la organización que diseñe sus procesos a fin de optimizar su valor.
- Subcriterio 5d. Fabricación/ejecución de los productos/servicios.
- Subcriterio 9b, donde medimos los indicadores clave de rendimiento de la actividad.

El Eje 4, Gestión del talento, abarca la tercera variable a gestionar (procesos, recursos, personas), pero que por su importancia merece la pena gestionar de manera diferenciada.

- Subcriterio 1a, en la parte del subcriterio que exige a los líderes que actúen como modelo de referencia.
- Subcriterio 1d, los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- Criterio 3. Personas.
- Criterio 7. Resultados en las personas, donde evaluamos su percepción y medimos los correspondientes indicadores de rendimiento.

El Eje 5, Responsabilidad social y sostenibilidad. La sostenibilidad es algo transversal a todo el Modelo, y parece interesante darle un tratamiento específico

- Subcriterio 1c, o cómo los líderes se implican con los grupos de interés garantizando valores compartidos, con la transparencia en las actuaciones de la organización y con la promoción de actividades en beneficio de la Sociedad.

- Subcriterio 1e, donde el Modelo exige a los líderes que se aseguren de que la organización sea flexible y gestione el cambio de manera eficaz, garantizando así su supervivencia.
- Subcriterio 4c, en cuanto a la gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos sociales.
- Criterio 8. Resultados en la Sociedad.

Como hemos dicho al principio, los propios ejes tampoco son compartimentos estancos, ya que el diseño del Modelo siempre ha intentado escapar de ello.

La estructura de ejes presentada es también de utilidad para adoptar otros modelos de gestión, como por ejemplo:

Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton

La estructura de resultados se mide en los cuatro primeros ejes coinciden básicamente con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, (Financiera, Propuesta de valor, Procesos y Aprendizaje y crecimiento).

El esquema de ejes incluye el aspecto de la gestión que lleva a esos resultados, aportada por los agentes facilitadores. Esta relación facilita también la vinculación entre las diferentes herramientas y la disponibilidad de indicadores, que quizás se estaban obteniendo ya organizados según el Cuadro de Mando Integral.

Normas de gestión de la calidad, medioambiente, Prevención de Riesgos Laborales...

Los sistemas tradicionales de gestión de la calidad (normas ISO 9000...), medioambiente, (ISO 14.001), prevención de riesgos laborales... tienen cabida principalmente en el eje 3, Eficiencia operativa.



5. LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

El éxito de una buena gestión pública tiene que ver con un gran número de factores, como la economía en el uso de los recursos, el buen rendimiento de los procesos, la calidad de los servicios, o el impacto social de las actuaciones. En términos más generales, la acción pública se orienta al interés público, y se valora, entre otros criterios, en función de la opinión pública. El concepto de valor público viene a conciliar ambas perspectivas, y se define como aquello que el público valora (resuelve los problemas de la Sociedad), y/o que añade valor al ámbito público (fortalece las capacidades de la Sociedad para su convivencia y su acción colectiva).

El valor público se crea cuando el Sector Público responde a las expectativas de la Sociedad, con un coste aceptable en recursos y obligaciones, y de un modo legitimado por la pertinencia e interés general de su intervención. En la medida en que el valor público surge de la comparación de expectativas y percepciones, es decir, qué espera la Sociedad del Sector Público, y cuál es su percepción en cuanto al rendimiento de éste, no existe un baremo objetivo de cuándo realmente se crea valor público y cuándo no. Dependerá en gran medida de las expectativas originadas en la Sociedad (con mayor o menor influencia por parte del Sector Público y otras fuerzas políticas o económicas), y de las percepciones producidas (con mayor o menor influencia por parte de algunos creadores de opinión, como los medios de comunicación), en cada momento concreto.

El concepto de *outcomes* (resultados, efectos) es muy útil para comprender el valor público. Se pueden considerar los *outcomes* como aquello que se consigue cuando la Sociedad utiliza los *outputs* producidos por el Sector Público. Lo que nos lleva al concepto de *outputs* (productos, servicios, salidas de los procesos del Sector Público que llegan a manos de sus públicos objetivo). Por ejemplo, el Sector Público pone a nuestra disposición servicios sanitarios (*outputs*). Dependiendo del uso que hagamos de ellos, se creará o no valor público. Se creará si vacunamos a nuestros hijos e hijas de acuerdo al calendario establecido, evitando un problema de salud pública, y se destruirá si abusamos de los servicios de urgencias para dolencias menores. El valor público no solo es responsabilidad del Sector Público, sino también de la Sociedad.

De acuerdo a esta lógica, el Sector Público crea valor según la siguiente cadena causa efecto: los recursos puestos a su disposición (económicos, humanos, normativos...), son utilizados en procesos (trámites, obras, suministros, ...) que producen productos y servicios (servicios administrativos, de salud, educativos, vivienda social, subvenciones y becas, ...), orientados a determinados públicos objetivo (familias, enfermos crónicos, estudiantes, ...). Idealmente, del uso de estos productos y servicios por parte de los públicos objetivo, se derivarán impactos positivos para la Sociedad (menor desigualdad, menor absentismo laboral, mejor educación, ...). Estos impactos son lo que en realidad justifican la acción pública y la legitiman. Las

técnicas de evaluación de políticas públicas dedican no poco esfuerzo a identificar, medir y emitir juicios sobre estos impactos. Así, se crea valor público cuando el Sector Público utiliza de modo económico los recursos puestos a su disposición (financiación personas, infraestructuras,...); cuando los procesos del Sector Público son eficientes (no malgastan recursos), eficaces (obtienen los productos y servicios esperados), y cuando se proporcionan productos y servicios a los públicos objetivos (individuos y colectivos), de modo que cubran sus demandas, necesidades y expectativas.

Pero, sobre todo, se crea valor público cuando los públicos objetivo utilizan estos productos y servicios en sus vidas, y generan efectos positivos en el conjunto de la Sociedad. Cuando, gracias a sus becas, estudiantes con pocos recursos logra convertirse en médicos. Cuando, gracias a las viviendas sociales, se reducen los asentamientos de infraviviendas. O cuando, gracias al transporte público, se reduce el tráfico de vehículos privados, y por tanto los niveles de contaminación y el número de víctimas por accidentes de tráfico.

Si la cadena de procesos supera el ámbito organizativo del Sector Público, los impactos superan aún más su influencia. En general, el Sector Público ocupa una fracción importante, aunque limitada, de las vidas de las personas. Muchas otras organizaciones privadas influyen en su calidad de vida: desde proveedores de productos básicos como energía y alimentación, a creadores de opinión como los medios de comunicación.



6. LAS EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LA SOCIEDAD

La consideración de la Sociedad como evaluadora final en la creación de valor público plantea el problema de la diversidad en sus expectativas y percepciones. No sólo cada persona posee sus propios criterios de valoración, sino que en cada una de sus interacciones con el Sector Público puede valorar aspectos distintos. No es lo mismo, por ejemplo, que un Ayuntamiento cambie las frecuencias en una línea de autobús, a que el Estado modifique las cuantías en las pensiones.

Esta diversidad inherente a la Sociedad puede comprenderse mejor si sus expectativas se consideran desde una triple perspectiva:

- Expectativas sobre la administración de sus derechos y obligaciones, y de sus aspiraciones como territorio o colectivo.
- Expectativas sobre la prestación de productos o servicios de acuerdo a sus necesidades.
- Expectativas sobre una acción pública adecuada, y la ambición de una mejor Sociedad.

Como padres y madres, tenemos la obligación de escolarizar a nuestros hijos a los seis años, y la Administración tiene la obligación de asignarles una escuela del sistema público de educación. Si no disponemos de medios suficientes, tenemos el derecho de acceso, bajo determinadas condiciones, a becas de transporte, comedor o libros. Y la Administración tiene la obligación de concederlas si se cumplen esas condiciones. Esperamos que la Administración cumpla con nuestros derechos, y nos ayude a cumplir con nuestras obligaciones con las menos molestias posibles (ofreciéndonos la

posibilidad de solicitar becas por internet, o asignándonos un colegio cerca de nuestro domicilio).

Como ciudadanos y ciudadanas, habitamos territorios y pertenecemos a colectivos que poseen ciertas aspiraciones en cuanto a su identidad, su visión de futuro y sus relaciones con otros territorios y colectivos. Entramos en ese grupo los habitantes de una ciudad cuyo ayuntamiento ha decidido convertir en un centro de atracción turística, o en un polo tecnológico-industrial, o de una ciudad amigable con el medio ambiente. También los de una región que defiende una identidad nacional histórica, o que mantiene una cultura o lengua propia. Compartimos valores y actitudes que consideramos que contribuyen al bien público y que deseamos que se fomenten, y una identidad común que queremos preservar y promover.

Como clientes, exigimos unos servicios públicos que solucionen nuestras necesidades, y cumplan con nuestras expectativas sobre su alcance, coste y calidad. Así como la ciudadanía lo que espera es igualdad de trato, como clientes esperamos que los servicios públicos se adapten al máximo a sus nuestras necesidades. Si nuestros hijos e hijas tienen necesidades especiales de educación, esperamos que la escuela pueda ayudarles. Por supuesto, esta máxima adaptación tiene el límite de lo que comúnmente se acepta como servicio público. Es decir, lo que legítimamente debe estar sufragado por nuestros impuestos. Este límite, sin embargo, no está definido igual en todos los territorios, o para todos los colectivos. Algunos muni-

cipios en España cuentan con balnearios públicos o *wifi* gratis. Para algunos colectivos, como los niños enfermos de cáncer, nadie cuestiona cuántos recursos se deben destinar a su bienestar.

Todos mantenemos ciertas ideas y opiniones. En ese sentido, podemos acudir a manifestaciones, firmar peticiones ciudadanas, contribuir en procesos de participación, o, simplemente, votar al partido político que esté más en línea con nuestras ideas y opiniones. Nos consideramos “soberanos” para exigir que las cosas se hagan de determinada manera. Como miembros de la Sociedad, aspiramos a disponer de un conjunto de medios que nos permitan progresar, a la vez que preservamos el legado que deseamos transmitir a nuestros

descendientes. Requerimos de reglas y convenios que regulen nuestro comportamiento, y nuestras relaciones, de acuerdo a los principios políticos, morales y culturales que compartimos. Esperamos que las normas de las que nos hemos dotado sean respetadas por todos, y que nuestros derechos sean garantizados frente a otros, o incluso frente al Estado.

El valor aportado por el Sector Público se refleja, por tanto, en la satisfacción de las expectativas de la Sociedad, considerada desde una triple perspectiva, respondiendo a la exigencia de una buena Administración, a la necesidad de unos servicios públicos de calidad, y a la ambición de una mejor Sociedad.





7. DIRECCIÓN PÚBLICA, ESTRATEGIA Y CREACIÓN DE VALOR

La acción directiva pública tiene un papel central en la creación de valor público, asegurando la producción eficaz y eficiente de bienes y servicios públicos, gestionando y mejorando las instituciones y capacidades del Sector Público, y, sobre todo, generando los efectos perseguidos en la aplicación de las políticas públicas.

Para ello, la dirección pública desarrolla su labor en tres ámbitos, ganándose el apoyo sostenido de su entorno político autorizante, consiguiendo resultados de valor real para la Sociedad, y asegurando la viabilidad operacional y administrativa de sus organizaciones, proyectos y actuaciones.

La creación de valor público sostenible exige el ejercicio del liderazgo, la imaginación, la innovación y el emprendimiento, combinados con la debida responsabilidad, ética, y prudencia que requieren los asuntos públicos.

El desarrollo de una estrategia enfocada en la creación de valor público permite dar coherencia e inspirar confianza en la acción directiva pública. De ese modo:

- Frente a un escenario de recursos limitados y necesidades crecientes, podrá priorizar la acción en aquellos aspectos identificados como estratégicos, y será capaz de atraer mayores recursos (legales, políticos, humanos, materiales o económicos) al realizar planteamientos creíbles, asociados a una estrategia que inspire confianza.
- La selección de los productos y servicios a producir por la organización (sus *outputs*) estará planteada de acuerdo a una estrate-

gia, lo que le conferirá una mayor legitimidad, estabilidad y racionalidad, y un mayor acierto en la generación de los efectos sociales (*outcomes*) deseados.

- El relato asociado a la estrategia podrá ser utilizado como un potente instrumento para el liderazgo, permitiendo ofrecer una visión ilusionante y creíble tanto para la plantilla de la organización, como para los órganos supervisores políticos o administrativo y para otras organizaciones aliadas.
- La red de colaboradores, prestadores concurrentes, y otras organizaciones necesarias para el buen cumplimiento del propósito de la organización, estará seleccionada por criterios estratégicos, y podrá ser mejor aprovechada por la dirección pública para la consecución de sus fines organizativos.
- Los aspectos a controlar, y los mecanismos de monitorización y control, estarán centrados en los temas estratégicos, permitiendo una mayor focalización de toda la organización en los temas realmente importantes, y una mayor eficiencia en los sistemas de seguimiento y control de la organización y de evaluación de su acción pública.
- El análisis asociado a la estrategia ofrecerá una mejor visión de las necesidades y expectativas de los públicos objetivo de la organización, y de sus órganos supervisores políticos o administrativos, lo que permitirá plantear estrategias más acertadas y sostenibles, y una mayor agilidad en su adaptación a nuevos escenarios o a situaciones de crisis.

- La reflexión estratégica durante el diseño de la estrategia, y el aprendizaje organizativo durante su implantación, enriquecerá, no solo al directivo público, sino a toda la organización, que obtendrá un mejor conocimiento de su situación, oportunidades, y capacidades, y de los escenarios de actuación a medio y largo plazo.

La estrategia supone, por tanto, la herramienta fundamental para la creación de valor público, y permite enfocar su gestión en los aspectos que produzcan mayores impactos, ejercer el liderazgo necesario para alinear a la organización y a otros colaboradores externos hacia una visión de futuro, comunicar y generar confianza en su gestión por parte de los órganos supervisores y de los públicos objetivo y obtener aprendizajes sobre los escenarios de actuación de su organización y sus capacidades operativas.



8. ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

Tomando como base el concepto de que la creación de valor público sucede cuando éste es valorado por la Sociedad, y considerando sus expectativas desde la triple perspectiva anteriormente descrita, el Sector Público puede adoptar diferentes estrategias orientadas a esas expectativas.

Con el objeto de disponer de un modelo sencillo que ayude a las instituciones públicas a definir y llevar a cabo estrategias de creación de valor público, se propone un modelo basado en roles,

que describe diferentes aproximaciones que el Sector Público puede adoptar frente a las expectativas de la Sociedad. Este modelo está inspirado en el Modelo Delta, originalmente diseñado por Arnoldo Hax, profesor de la *MIT Sloan School of Management*, para el diseño de estrategias enfocadas en el cliente.

El modelo considera los siguientes nueve roles básicos, asociados a las tres perspectivas de las expectativas de la Sociedad.



En respuesta a la exigencia de una buena Administración, el Sector Público adopta tres roles básicos, que se han denominado "administrador eficiente", "agente competitivo" y "promotor de valores".

- Como administrador eficiente, el Sector Público gestiona y hace posible el ejercicio efectivo de derechos y obligaciones, con un mínimo coste, tanto para la Administración

como para las personas y empresas que se relacionan con ella.

- Como agente competitivo, el Sector Público impulsa y defiende la posición y los intereses de sus colectivos, dentro de una visión compartida, actuando en un contexto en el que compiten otros territorios, organizaciones y gobiernos.

- Como promotor de valores, el Sector Público fomenta la adopción de valores que se consideran positivos para la Sociedad, y de identidades que contribuyen a la cohesión y a la creación de capital social.

En respuesta a la necesidad de unos servicios públicos de calidad, el Sector Público adopta tres roles básicos, que se han denominado “proveedor equitativo”, “prestador de último recurso” y “empresario conveniente”.

- Como proveedor equitativo, el Sector Público proporciona soluciones de calidad a las necesidades individuales y colectivas de la población, mediante servicios que son reconocidos como de carácter público.
- Como prestador de último recurso, el Sector Público dispone de la protección necesaria frente a riesgos o eventos críticos, que suplen o complementan las que puede proporcionar el sector privado o los propios públicos objetivo.
- Como empresario conveniente, el Sector Público añade en mercados seleccionados una oferta pública de productos y servicios, y defiende los intereses públicos en sectores estratégicos mediante participaciones empresariales.

En respuesta a la ambición de una mejor Sociedad, el Sector Público adopta tres roles básicos, que se han denominado “inversor en progreso”, “prescriptor efectivo”, y “autoridad responsable”.

- Como inversor en progreso, el Sector Público mejora las capacidades actuales de la Sociedad, conserva el patrimonio transmitido, y cultiva nuestro legado para las futuras generaciones.
- Como prescriptor efectivo, el Sector Público elabora normas, políticas, estrategias y planes que regulan la convivencia de la Sociedad y definen el alcance y las prioridades de la acción pública.
- Como autoridad responsable, el Sector Público asegura el cumplimiento de leyes y normas, con responsabilidad y justicia,

mediante acciones de regulación, de vigilancia, de prevención, y de imposición de sanciones.

Estos nueve roles básicos son arquetipos organizativos que el Sector Público combina en sus organizaciones, y no pretenden encasillar o clasificar las instituciones públicas en cada uno de estos roles. Por el contrario, como se verá más adelante, es frecuente que las instituciones combinen varios de estos roles dentro de su organización, lo que puede provocar tanto sinergias a aprovechar como tensiones a resolver.

El propósito de este modelo de roles es comprender cómo cada institución pública puede diseñar y desarrollar estrategias específicas para la creación de valor público, en línea con su misión, su visión y su marco competencial, de acuerdo a criterios y rasgos compartidos con otras instituciones similares. En este sentido, la segmentación propuesta por el modelo es también de utilidad para el aprovechamiento de conocimiento, técnicas y herramientas entre instituciones que comparten roles.

A los efectos de esta publicación, el modelo de roles para la creación de valor público se ha considerado como una referencia especialmente interesante para que, utilizando los criterios y subcriterios agentes que el Modelo EFQM propone para las organizaciones excelentes, se puedan generar recomendaciones para la excelencia en instituciones del Sector Público, enfocadas en la creación de valor público.

En los capítulos siguientes se describe, para cada uno de los nueve roles básicos del modelo, las funciones que típicamente realizan instituciones que ejercen determinado rol, los aspectos más críticos en su gestión, y un conjunto de recomendaciones para la excelencia, asociadas a los criterios y subcriterios agentes del Modelo EFQM que se han considerado más relevantes para cada rol.

Estas recomendaciones fueron generadas en dinámicas colaborativas por los participantes del Foro de Administraciones Públicas del CEG, por lo que se consideran especialmente valiosas, al provenir de la experiencia de personal directivo, comprometido con la excelencia de sus organizaciones públicas.

El administrador eficiente

Como Sociedad, poseemos derechos y obligaciones que la Administración tiene el deber de administrar y hacer posibles, mediante procesos y servicios eficaces y eficientes.

Las instituciones que ejercen el rol de administrador eficiente gestionan y hacen posible el ejercicio efectivo de estos derechos y obligaciones, con un mínimo coste tanto para la institución como para las personas y empresas que se relacionan con ella.

El rol de administrador eficiente se encuentra en instituciones que realizan funciones como la gestión del pago de impuestos y cotizaciones, el cobro de prestaciones, la tramitación de permisos, la gestión de sanciones, o el registro de propiedades, datos civiles o actos jurídicos. Por ejemplo, la Agencia Tributaria, el Instituto y la Tesorería de la Seguridad Social, el Registro Civil, o la Dirección General de Tráfico (en su función de emisión de permisos de conducción).

Estas instituciones prestan especial atención a su excelencia operativa para gestionar procesos y recursos, buscando la máxima eficiencia dentro de los parámetros de calidad, legales y normativos establecidos. Así, dedican un gran esfuerzo en la estandarización e informatización de sus procedimientos, en los canales de acceso (presenciales o virtuales) a la ciudadanía, y en la validez legal de sus actos.

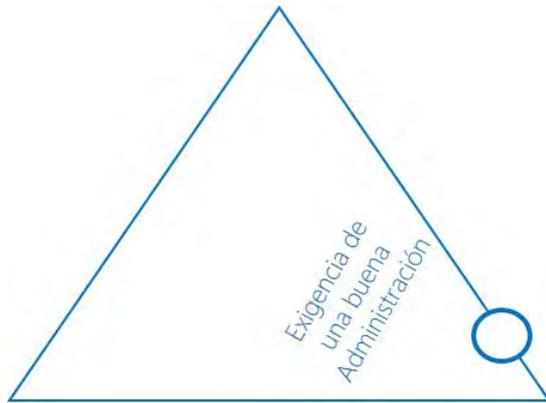
El administrador eficiente regula sus relaciones con la ciudadanía y guarda las distancias, pues debe asegurar un trato igual para todos, sin favoritismos. De hecho, la designación más corriente para sus públicos objetivo suele realizarse en términos impersonales, como "contribuyente", "solicitante", o "beneficiario". Raramente se utilizan los términos "cliente" o "usuario".

El valor que la Sociedad percibe del administrador eficiente está relacionado con aspectos como:

- La disponibilidad de información útil, la facilidad de acceso a la institución, la simplicidad del lenguaje, los canales de quejas y sugerencias, y el derecho de amparo.
- La rapidez en los trámites y procedimientos, la eliminación de duplicidades y errores, la consideración de excepciones, las garantías legales, y la protección de datos personales.
- La asignación clara de responsabilidades, la austeridad y la eficiencia en costes, la imparcialidad y la publicidad, y la transparencia y rendición de cuentas.

El mayor reto del administrador eficiente tiene que ver con su excelencia operativa para habilitar derechos y obligaciones, de una Sociedad cada vez más exigente.





Administrador eficiente

Gestiona derechos y obligaciones a un mínimo coste total.

El éxito de las instituciones con un rol de administrador eficiente tiene que ver con factores como:

- La simplificación y automatización de procesos administrativos.
- La seguridad en la transmisión y custodia de la información.
- La agilidad en la gestión y capacidad de respuesta operativa.
- La coordinación entre diferentes organismos y Administraciones.
- La rapidez en la creación y adaptación de normativa.
- La cercanía y amabilidad en el servicio de atención al público.
- La transparencia y rendición de cuentas en la gestión.
- La participación ciudadana en el diseño y mejora de servicios administrativos.

Las técnicas y herramientas de gestión que más pueden ayudar a las instituciones en este rol incluyen:

- Las técnicas de diseño de servicios.
- Las técnicas de gestión por procesos.
- Los sistemas de gestión de la calidad.
- La simplificación administrativa.
- La contabilidad y auditoría de costes.
- La contratación centralizada y compra electrónica.
- Las herramientas de Administración electrónica.
- Las prácticas de ciberseguridad.
- Las herramientas de analítica de datos.
- Los esquemas de interoperabilidad.
- Los servicios y medios compartidos.
- La externalización de servicios básicos.

En la siguiente ficha se presenta brevemente un ejemplo de institución con un rol de administrador eficiente.



REGTSA
**Organismo autónomo de recaudación
y gestión tributaria de la Diputación de
Salamanca**

La finalidad de REGTSA es el ejercicio de las facultades y funciones que Entidades Locales deleguen en la Diputación en materia de gestión, liquidación, inspección y recaudación de sus tributos, entre otros el Impuesto de Bienes Inmuebles Rústicos y Urbanos (IBI), el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), el Impuesto de Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM), el IIVTNU (plusvalías), tasas municipales (basuras, agua, vados, etc.), y multas de tráfico y aparcamiento regulado.

REGTSA define su misión como: "Ser socios de nuestros ayuntamientos, recaudando sus tributos, facilitando su financiación y promoviendo su modernización.

En su Plan Estratégico 2016-19, REGTSA destaca los siguientes proyectos:

- Implantar nuevos sistemas de información con los ayuntamientos, de modo que puedan elegir su nivel de implicación en la gestión de los tributos.

- Generalizar las facilidades a los ciudadanos para el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, adaptando los servicios y sus necesidades.
- Rediseñar el sistema de gestión de la información de REGTSA.
- Profundizar en el gobierno abierto, abriendo los datos públicos a toda la Sociedad salmantina.

REGTSA es una organización con el certificado EFQM +500, y los certificados ISO 9001 y 14001. Obtuvo en 2007 y 2016 el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, en 2009, 2012 y 2015 el Premio Iberoamericano de Calidad, y en 2011 y 2014 fue finalista en los premios EFQM.



El rol de administrador eficiente está muy asociado al eje de eficiencia operativa, y a los subcriterios del Modelo EFQM relacionados con la mejora del sistema de gestión y del rendimiento de la organización, la gestión de *partners*, proveedores y recursos económico-financieros, el diseño y gestión de los procesos, y los planes de gestión de las personas. Así, se han seleccionado los subcriterios agentes 1b, 2b, 3a, 4a, 4b, y 5a como los de mayor interés para estudiar en este rol.

En los talleres realizados en el Foro de Administraciones Públicas del CEG se identificaron, para cada uno de los subcriterios seleccionados, las siguientes recomendaciones para la excelencia en instituciones que ejercen un rol de administrador eficiente.

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

- Conocer y desplegar objetivos que sean SMART,
- Habilitar canales de comunicación.
- Proponer y diseñar procesos y procedimientos operativos.
- Facilitar medios humanos y tecnológicos para conseguir la eficiencia operativa.
- Desarrollar capacidades mediante cursos de formación del personal operativo.
- Definir mecanismos de medida para realizar posteriormente la toma de datos.
- Analizar y evaluar resultados obtenidos.
- Desarrollar propuestas de mejora e innovación.

2b. “La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades”. Recomendaciones:

- Realizar el análisis de los datos provenientes de los sistemas de información de forma sistemática.

- Medir los costes, tiempos, estándares de calidad y niveles de servicio.
- Trasladar los objetivos de rendimiento a *partners* y proveedores.
- Realizar comparaciones con otras organizaciones muy similares.
- Plantear unos objetivos de mejora continua basados en el rendimiento de la organización: tiempo, coste y calidad.

3a. “Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización”. Recomendaciones:

- Realizar el proceso de selección, asignación y formación de personal de acuerdo al puesto de trabajo.
- Proveer de instrucciones detalladas en cuanto al trabajo a realizar, y controlar en todo momento su cumplimiento.
- Premiar la productividad, y promover un buen clima y unas buenas relaciones laborales.
- Aprovechar y reconocer las ideas del personal para efectuar la mejora continua de los procesos.

4a. “Gestión de *partners* y proveedores para obtener un beneficio sostenible”. Recomendaciones:

- Fomentar la colaboración con *partners*, como pueden ser otras ramas ministeriales, para lograr rapidez en las actuaciones.
- Favorecer las alianzas, siendo conscientes del valor que aportan a la organización.
- Implantar medios para la contratación ágil como puede ser la contratación electrónica o la aportación de procedimientos eficaces.
- Optimizar los costes de los procedimientos de contratación en cuanto a la realización de pagos.
- Realizar el seguimiento y control de los contratos.
- Evaluar la satisfacción de *partners* y proveedores para favorecer la mejora continua.

4b. “Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido”. Recomendaciones:

- Elaborar los presupuestos en función de los resultados planificados para todos los grupos de interés.
- Utilizar herramientas adecuadas e integradas de contabilidad analítica para el conocimiento y control de los costes.
- Establecer controles financieros que faciliten el cumplimiento de sus objetivos.
- Comunicar con transparencia la gestión económico - financiera de la organización.
- Desarrollar mecanismos de *benchmarking* interno o externo para mejorar su gestión económico - financiera.
- Garantizar la sostenibilidad de su gestión económico - financiera incluyendo los escenarios futuros.

5a. “Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés. Recomendaciones:

- A partir del Plan Estratégico, establecer el Mapa de Procesos de la organización que ayudará en el despliegue del Plan.
- Contar con y hacer partícipes a los grupos de interés en el proceso de definición de los procesos.
- Diseñar los procesos transversales. Incluso los que exceden los límites de la organización.
- Equilibrar el poder de la jerarquía formal existente con la propiedad de los procesos y la división funcional.
- Identificar los indicadores de eficacia y eficiencia transparentes para todos sus grupos de interés.
- Establecer procesos de innovación.

El agente competitivo

Como Sociedad, habitamos territorios e incluimos a colectivos que poseen ciertas aspiraciones en cuanto a su identidad, su visión de futuro y sus relaciones con otros territorios y colectivos.

Las instituciones que ejercen el rol de agente competitivo impulsan y defienden la posición y los intereses de sus territorios y colectivos, dentro de una visión compartida, actuando en un contexto en el que compiten otros territorios, colectivos, organizaciones y gobiernos.

El rol de agente competitivo se encuentra en instituciones que realizan funciones como el refuerzo de la seguridad y defensa, las relaciones exteriores, la promoción turística, el apoyo a la exportación, o las medidas de competitividad económica. Por ejemplo, los Ministerios de Defensa, de Economía y Empresa, o de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, los departamentos de turismo locales o autonómicos, o el Instituto de Comercio Exterior (ICEX).

Estas instituciones prestan especial atención a mantener y ejercer una fuerte capacidad de diferenciación, influencia y competitividad, tanto propia como de los territorios o colectivos objeto de sus competencias, en línea con la visión e identidad establecida por las políticas vigentes. Así, dedican un gran esfuerzo a la innovación y la modernización, al establecimiento de redes y alianzas, y a la inteligencia, vigilancia y prospectiva.

El agente competitivo suele colaborar muy de cerca con los colectivos cuyos intereses defiende, como por ejemplo con las empresas de los sectores que reciben ayudas públicas, y con otras organizaciones que comparten sus fines e intereses. En el caso de los intereses de los territorios, sin embargo, esta relación no está tan definida, como por ejemplo en el caso de la diplomacia o la defensa, y se basa más en el mantenimiento de unos principios generalmente aceptados, como la respuesta proporcionada o la amistad con determinados países.

El valor que la Sociedad percibe del agente competitivo está relacionado con aspectos como:

- La influencia en foros internacionales y en las relaciones con otros países, la ayuda al desarrollo, y la solidaridad con otros países.
- La garantía de seguridad nacional, la legitimidad de la acción en el exterior, y el impacto de las operaciones militares.
- El apoyo a la exportación, la defensa de intereses comerciales, el desarrollo de la economía, y la promoción turística y cultural.

El mayor reto del agente competitivo tiene que ver con su capacidad de diferenciación, influencia y competitividad, en un contexto cada vez más globalizado.

El éxito de las instituciones con un rol de agente competitivo tiene que ver con factores como:

- La protección y mejora de la imagen institucional y territorial.
- La influencia en la elaboración de las políticas regionales, nacionales, europeas e internacionales.
- La participación en la gobernanza económica mundial, y en la globalización.



Impulsa y defiende la posición y los intereses de sus territorios y colectivos.

- El fomento de la competitividad del tejido empresarial.
- El diseño e implantación de nuevos modelos de crecimiento económico.
- La lucha efectiva contra el terrorismo y el crimen organizado.
- El apoyo a la resolución de conflictos internacionales.
- Los efectos positivos de la ayuda a los países en desarrollo.

Las técnicas y herramientas de gestión que más pueden ayudar a las instituciones en este rol incluyen:

- La gestión de la marca y la comunicación externa.
- La gestión de redes y comunidades de interés.
- El análisis comparativo y el benchmarking.
- La elaboración de estudios de prospectiva estratégica.
- La gestión del cambio y de la innovación.
- El diseño de estímulos económicos.
- El análisis de capacidades productivas.
- La gestión de riesgos de seguridad y protección.
- Las herramientas de vigilancia e inteligencia.
- La gestión de la cartera de proyectos.
- La generación de doctrina y de códigos de conducta.
- La evaluación de los efectos de ayudas al desarrollo.

En la siguiente ficha se presenta brevemente un ejemplo de institución con un rol de agente competitivo.



FEGA

Fondo Español de Garantía Agraria

El Fondo Español de Garantía Agraria, O. A. (FEGA) es un organismo autónomo, adscrito al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, que tiene como misión principal hacer que las ayudas de la Política Agrícola Común (PAC) se apliquen para lograr los objetivos de esta política, llegando de manera eficaz y homogénea a los agricultores y ganaderos, operadores comerciales, e industriales agroalimentarios españoles.

Para ello, el FEGA coordina la acción de las Comunidades Autónomas en la gestión de fondos nacionales y europeos, garantizando su uso adecuado de acuerdo a las políticas y normativas nacionales y europeas, y realiza un exhaustivo análisis de sus efectos en el sector agroalimentario. Además, el FEGA apoya a las empresas del sector, cofinanciando

programas de promoción de productos agrícolas en el exterior, y realiza una intensa labor de divulgación sobre las ayudas disponibles para su máximo aprovechamiento.

El FEGA viene coordinando un volumen próximo a los 6.000 millones de euros, distribuido entre cerca de 900.000 agricultores y ganaderos. Gracias a este sistema de gestión de fondos europeos agrícolas, España ha venido ocupando el segundo o tercer lugar, detrás de Francia o de Francia y Alemania, respectivamente, en la lista de los Estados miembros receptores de las ayudas de la PAC, como contraprestación por los servicios que los agricultores y ganaderos españoles han proporcionado para el logro de los objetivos de esta política.

Ayudas a la promoción de productos agrícolas en el mercado interior y en terceros países ▶

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE
SECRETARÍA GENERAL DE AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN
FONDO ESPAÑOL DE GARANTÍA AGRARIA

En los talleres realizados en el Foro de Administraciones Públicas del CEG se seleccionó el subcriterio 1d del Modelo EFQM como el de más interés para analizar en este rol, y se identificaron las siguientes recomendaciones para la excelencia en instituciones que ejercen un rol de agente competitivo.

1d. “Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización”. Recomendaciones:

- Trabajar en una imagen corporativa que identifique la organización, y reforzar su posición en redes sociales, donde se compartan sus actuaciones.
- Asegurar una gestión del cambio normalizada que interprete las nuevas expectativas y necesidades con el cambio tecnológico y cultural. Establecer canales internos y externos para asegurar el cambio y la reformulación constante en la organización.
- Crear un orgullo de pertenencia mediante el fomento de una cultura que ponga en valor lo público. Realizar jornadas internas, convenciones o jornadas de convivencia que potencien el reconocimiento y la competitividad.
- Asegurar una comunicación que permita conocer las actuaciones de la organización de forma transparente, y compartir conocimiento. Impulsar la innovación, la creatividad y la generación de ideas mediante concursos, laboratorios de innovación o grupos de trabajo transversales.
- Formar y motivar a los líderes de la organización en herramientas de análisis y mejora de la competitividad. Mantener un equilibrio entre lo interno y lo externo.

El promotor de valores

Como Sociedad, compartimos valores y actitudes que consideramos que contribuyen al bien público y deseamos que se fomenten, y una identidad común que queremos preservar y promover.

Las instituciones que ejercen el rol de promotor de valores fomentan la adopción de los valores y acti-

tudes que se consideran positivos para la Sociedad y que contribuyen a su cohesión y a la creación de capital social, y promueven nuestra identidad como territorio o colectivo.

El rol de promotor de valores se encuentra en instituciones que realizan funciones como la promoción de la cultura, las artes o el deporte, la concienciación en comportamientos cívicos, la celebración de festejos y celebraciones, o la concesión de premios y reconocimientos a actitudes ejemplares. Por ejemplo, el Consejo Superior de Deportes, los Museos Nacionales, los teatros y auditorios públicos, o las concejalías municipales de festejos.

Estas instituciones prestan especial atención a la comunicación efectiva de sus mensajes, y a la influencia en las percepciones y comportamientos de la población a la que van dirigidos, buscando la máxima adopción de los valores y comportamientos que promueven, y el refuerzo de una identidad común. Así, dedican un gran esfuerzo en publicidad, formación y concienciación, y en mantener su integridad, autenticidad y ejemplaridad, para persuadir y convencer de modo eficaz.

El promotor de valores está muy atento a las tendencias en la Sociedad, a la opinión pública y a los riesgos de pérdida de reputación frente al público, así como a las tradiciones y creencias que subyacen tras el ideario colectivo de la Sociedad, y que forman su identidad y sus criterios morales. Para ello, este tipo de instituciones analiza de forma constante los hábitos y opiniones de sus públicos objetivo, y busca alianzas entre otras organizaciones que persiguen propósitos similares o complementarios, y que dotan de una mayor legitimidad a sus mensajes, aunque también pueden conllevar un mayor riesgo reputacional.

El valor que la Sociedad percibe del promotor de valores está relacionado con aspectos como:

- La integridad, autenticidad y honradez de las instituciones y sus colaboradores, la ejemplaridad de sus comportamientos, y su buena reputación.
- La relevancia y utilidad de las acciones de comunicación y promoción, el alcance, calidad e impacto de las campañas realizadas, y la eficiencia en el uso de recursos públicos.

- La justicia y equidad en el reconocimiento de méritos y comportamientos ejemplares, así como la rotundidad en la condena de actos o declaraciones reprobables.

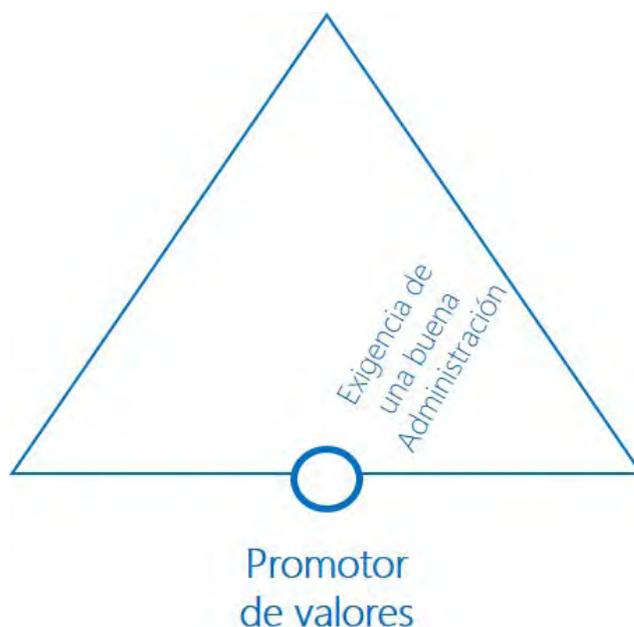
El mayor reto del promotor de valores tiene que ver con su integridad, autenticidad, ejemplaridad y liderazgo compartido, en una Sociedad cada vez más crítica y escéptica.

El éxito de las instituciones con un rol de promotor de valores tiene que ver con factores como:

- La transmisión de valores, y el fomento de actitudes cívicas.
- El refuerzo del prestigio de la clase política, y de la Administración Pública.
- La lucha contra la corrupción y la gestión de conflictos de intereses.
- La creación de espacios de debate y participación ciudadana.
- El fomento de una cultura de Administración al servicio de la Sociedad.
- La colaboración con el tercer sector y las empresas socialmente responsables.
- El reconocimiento público de méritos y conductas ejemplares.
- La desincentivación de los comportamientos inaceptables.

Las técnicas y herramientas de gestión que más pueden ayudar a las instituciones en este rol incluyen:

- Las técnicas de marketing público.
- La transparencia y rendición de cuentas.



Fomenta la adopción de valores positivos para la Sociedad.

- Las prácticas de participación ciudadana.
- La gestión de convenios y subvenciones.
- Las prácticas de gestión del cambio.
- La utilización de las redes sociales.
- Los análisis demográficos y de opinión.
- Las medidas de regeneración democrática.
- La educación y concienciación ciudadana.
- La regulación de los cargos públicos.
- Los códigos éticos y de conducta.
- Los sistemas de recompensas y sanciones.



En la siguiente ficha se presenta brevemente un ejemplo de institución con un rol de promotor de valores.



FECYT Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología

La Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, FECYT, es una fundación del Sector Público, dependiente del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, cuya misión es impulsar la ciencia, la tecnología e innovación, promover su integración y acercamiento a la Sociedad y dar respuesta a las necesidades del Sistema Español de Ciencia, Tecnología y Empresa.

FECYT trabaja para dar a conocer la ciencia que se desarrolla en España, con el fin último de aumentar el interés de la Sociedad española por la misma y consecuentemente, el conocimiento, la valoración y la participación de la ciudadanía española en la ciencia.

Precipita es una plataforma de crowdfunding, puesta en marcha por FECYT, que persigue una mayor implicación de la Sociedad en los proyectos científicos que se llevan a cabo en España. A través de la

plataforma, cualquiera puede hacer una aportación económica a los proyectos que desee, y difundirlos a otros para darlos a conocer y obtener nuevas aportaciones.

Todos los proyectos de la plataforma presentan una ficha explicativa con un objetivo económico, y un plazo límite para conseguirlo. Desde FECYT se incentiva a los proyectos para que se presenten de una forma atractiva y comprensible para el público en general, lo que facilita su divulgación efectiva.

Hasta la fecha, 48 proyectos han conseguido sus objetivos de cofinanciación a través de Precipita, desde investigaciones sobre la Esclerosis Lateral Amiotrófica (ELA) o la leucemia infantil, a la elaboración de un atlas de aves, o el desarrollo de videojuegos para la estimulación de personas con discapacidad mental.



En los talleres realizados en el Foro de Administraciones Públicas del CEG se seleccionó el subcriterio 1a del Modelo EFQM como el de más interés para analizar en este rol, y se identificaron las siguientes recomendaciones para la excelencia en instituciones que ejercen un rol de promotor de valores.

1a. “Los líderes desarrollan la Misión, Visión, Valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia”. Recomendaciones:

- Hacer del liderazgo de la organización un modelo de referencia público, en el que se visibilicen y se ejemplaricen los valores a transmitir y su implicación con ellos. Garantizar la coherencia de sus decisiones con la misión y valores que promueve la organización.
- Articular la misión de la organización en términos de impacto (*outcomes*), más que de actividad (*outputs* o procesos). Adaptar el mensaje de la misión a cada audiencia objetivo, y hacerla atractiva mediante un lema que enganche.
- Hacer que todas las personas de la organización sean líderes en la transmisión de la misión y los valores que promueve la organización, usando mecanismos de despliegue en cascada.
- No escatimar esfuerzos en la comunicación, la escucha y la conversación con los grupos objetivos de la acción promotora de la organización. Aprovechar las redes de acción social y las nuevas tecnologías, en particular las redes sociales.
- Hacer que del liderazgo de la organización encabece eventos socialmente relevantes en su sector y su comunidad, dando prestigio y alineando los valores que promueve la organización con los valores y tradiciones de su territorio.
- Desarrollar capacidades de gestión de las opiniones, percepciones y sentimientos en cuanto a la organización y los valores que promueve.

El proveedor equitativo

Como Sociedad, precisamos de unos servicios públicos que respondan a nuestras necesidades, y cumplan con nuestras expectativas sobre su alcance, coste y calidad.

Las instituciones que ejercen el rol de proveedor equitativo proporcionan soluciones de calidad a las necesidades individuales y colectivas de la población objeto de sus competencias, mediante servicios que son reconocidos como de carácter público.

El rol de proveedor equitativo se encuentra en instituciones que realizan funciones como la prestación de servicios sanitarios, la educación, los servicios sociales, el transporte público, o la gestión de residuos. Por ejemplo, hospitales y escuelas públicas, departamentos de servicios sociales, empresas operadoras de transporte público, o de recogida de basuras.

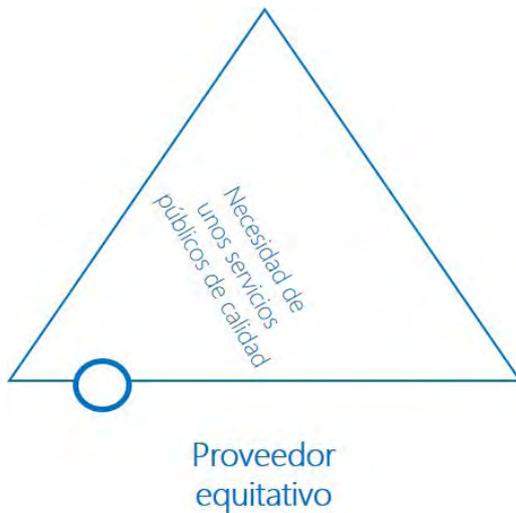
Estas instituciones prestan especial atención al despliegue de una cartera de servicios adecuada, la eficiencia, eficacia e impacto de sus servicios, la calidad percibida por sus usuarios, y la equidad en las prestaciones a diferentes colectivos o individuos. Así dedican un gran esfuerzo a identificar las necesidades de sus usuarios, a ofrecer soluciones completas que las resuelvan de modo eficaz, y a conseguir una buena experiencia de uso de sus servicios.

El proveedor equitativo está muy orientado a sus usuarios, y con frecuencia crea fuertes vínculos con ellos. No es infrecuente que a éstos se les denomine como “mis pacientes”, “mis alumnos”, etc., frente a los términos mucho más impersonales utilizados, por ejemplo, por instituciones con un rol de administrador eficiente. El toque personal y la empatía demostrada por el personal que presta los servicios es clave para una percepción positiva por parte de los usuarios, tanto si se trata de personal sanitario como de profesorado de primaria o de conductores de autobús.

El valor que la Sociedad percibe del proveedor equitativo está relacionado con aspectos como:

- La amplitud, la disponibilidad, la utilidad, la elegibilidad, la accesibilidad de los servicios, y el grado de satisfacción de los usuarios.
- El impacto de los servicios en la consecución de objetivos sociales, la eficiencia en el uso de recursos públicos, y la coordinación entre los diferentes servicios.
- El grado de externalización de servicios públicos esenciales, el prestigio de los prestadores, y la comparación con la calidad de servicios similares en el sector privado.

El mayor reto del proveedor equitativo tiene que ver con la calidad percibida y la adecuación de su cartera de servicios, para una Sociedad cada vez más demandante.



Proporciona soluciones de calidad a las necesidades individuales y colectivas.

El éxito de las instituciones con un rol de proveedor equitativo tiene que ver con factores como:

- La comprensión y la segmentación de los usuarios en función de sus necesidades.
- La optimización y la estandarización de la experiencia de usuario.

- La provisión de soluciones integrales de servicio centradas en el usuario.
- La determinación de una cartera sostenible de servicios públicos.
- La gestión de la demanda, y la adaptación a los medios disponibles.
- La mejora de la calidad mediante la innovación y la mejora continua.
- La maximización del impacto de los servicios en los objetivos sociales.
- La participación ciudadana en el co-diseño, la co-producción y la mejora de los servicios.

Las técnicas y herramientas de gestión que más pueden ayudar a las instituciones en este rol incluyen:

- La elaboración de catálogos de servicios.
- Las técnicas de diseño de servicios.
- La gestión de la experiencia del usuario.
- Las técnicas de gestión por procesos.
- La simulación y la investigación operativa.
- Los sistemas de gestión de la calidad.
- Las prácticas de participación ciudadana.
- Los sistemas de relaciones con usuarios.
- Las herramientas de analítica de datos.
- Las técnicas de contabilidad analítica.
- El uso complementario del mercado.
- La evaluación de servicios públicos.

En la siguiente ficha se presenta brevemente un ejemplo de institución con un rol de proveedor equitativo.



Hospital Universitario de Getafe Comunidad de Madrid

El Hospital Universitario de Getafe es un hospital público dependiente del Servicio Madrileño de Salud (Consejería de Sanidad de la Comunidad Autónoma de Madrid). Su ámbito de actuación comprende el municipio de Getafe y los que le son asignados por la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, y realiza actividades de atención sanitaria, formación universitaria y de postgrado, e investigación.

El Hospital declara como su misión:

«la atención de los pacientes que acudan a nosotros con suficiencia científico-técnica, buscando la eficiencia de las acciones y la satisfacción del paciente, que es el eje fundamental. Nos apoyamos en un equipo de personas competente y en nuestro compromiso de ser una organización socialmente responsable a través de la investigación, la docencia y el respeto del entorno ambiental.»

En este y en otros hospitales de la Comunidad de Madrid, la atención al paciente del hospital se ve complementada por medidas de humanización de la asistencia sanitaria con el objetivo de hacer más cercana, llevadera y amena la estancia en el hospital, como por ejemplo concursos de cocina hospitalaria, visitas de bomberos, policías o futbolistas a los pacientes infantiles, conciertos navideños, o certámenes de pintura para los pacientes de salud mental.

El Hospital Universitario de Getafe obtuvo en 2011 el Sello 500+ de Excelencia, convirtiéndose en el primer hospital público de España en conseguirlo. Este se ha revalidado, desde entonces, en 2013 y 2015, demostrando el compromiso del Hospital con la excelencia, sus grupos de interés y la mejora.



El rol de proveedor equitativo está muy asociado al eje de propuesta de valor, y a los subcriterios del Modelo EFQM relacionados con la comprensión de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el desarrollo, promoción, puesta en el mercado y producción de servicios, las relaciones con los clientes, y el desarrollo del conocimiento y capacidades de las personas. Así, se han seleccionado los subcriterios agentes 2a, 3b, 5b,5c,5d y 5e como los de mayor interés para estudiar en este rol.

En los talleres realizados en el Foro de Administraciones Públicas del CEG se identificaron, para cada uno de los subcriterios seleccionados, las siguientes recomendaciones para la excelencia en instituciones que ejercen un rol de proveedor equitativo.

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

- Segmentar y conocer las diferentes necesidades de los grupos de interés.
- Fomentar la discusión y el diálogo entre grupos de interés.
- Disponer de canales adecuados de información y toma de datos.
- Explotar las herramientas informáticas para la comunicación y el conocimiento.
- Priorizar y equilibrar los intereses de los grupos de interés.
- Diseñar las estrategias más adecuadas para los diferentes grupos de interés.
- Promover la coordinación y colaboración entre organizaciones.

3b. “Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas”. Recomendaciones:

- Identificar las cargas de trabajo de los profesionales de la organización.
- Determinar puestos clave y responsabilidades.
- Establecer requisitos de adecuación al puesto.

- Liderar con la participación, motivación y adaptación a nuevas situaciones.
- Diseñar planes de formación y especialización.
- Evaluar el desempeño e identificar oportunidades de mejora.
- Crear comunidades de práctica inter-organizacionales.

5b. “Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes”. Recomendaciones:

- Identificar y segmentar los públicos objetivo de los servicios.
- Utilizar la información de encuestas, sugerencias y reclamaciones, grupos focales y rendimiento de los procesos.
- Diseñar servicios adaptables y fácilmente cambiables que abarquen todo el posible abanico de clientes.
- Realizar pruebas piloto y testar los servicios con los futuros usuarios.
- Actualizar los procesos asociados a los nuevos servicios.
- Evaluar los proyectos de mejora y actualización de servicios.

5c. “Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente”. Recomendaciones:

- Conocer en detalle las necesidades y expectativas de los usuarios en su ciclo de vida.
- Segmentar de modo inteligente a los usuarios.
- Promocionar los servicios de modo personalizado y proactivo.
- Crear comunidades de usuarios orientadas a la mejora.
- Realizar campañas de información por sectores/servicios segmentados.

5d. “Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan”. Recomendaciones:

- Formar y socializar el conocimiento de sus profesionales.
- Crear cultura de servicio público.
- Desplegar y prestar servicios atendiendo al detalle personalizado.
- Asegurar la provisión de servicios, incluso en situaciones críticas.
- Obtener y aprovechar la retroalimentación de los usuarios.
- Ayudar a mejorar la vida de las personas y sus comportamientos.

5e. “Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran”. Recomendaciones:

- Analizar los datos para identificar los clientes y segmentarlos.
- Captar información sobre los clientes a través de grupos focales, grupos de trabajo, foros, etc.
- Analizar la información obtenida por los funcionarios de frontera (de primera línea)
- Comunicar resultados a los clientes a través de web, folletos, portal de transparencia, etc.
- Realizar campañas de concienciación sobre la educación y responsabilidad ciudadana de los clientes.
- Informar sobre el coste de los servicios, aunque se sufragen vía impuestos.

El prestador de último recurso

Como Sociedad, no estamos exentos de riesgos que pueden afectar al normal funcionamiento, e incluso a la vida de sus individuos, como crisis económicas, fenómenos meteorológicos, o simples accidentes.

Las instituciones que ejercen el rol de prestador de último recurso disponen de protecciones frente a riesgos o eventos críticos, que suplen o complementan las que puede proporcionar el sector privado o los propios públicos objetivo.

El rol de prestador de último recurso se encuentra en instituciones que realizan funciones como la constitución y gestión de fondos de contingencia, la respuesta a crisis y emergencias, o la prevención de riesgos de seguridad, económicos o energéticos. Por ejemplo, los cuerpos de bomberos, los servicios de protección civil y emergencias médicas, o el Banco de España (en su función de garante de depósitos).

Estas instituciones prestan especial atención a la identificación, prevención y mitigación de riesgos, a la concienciación en aspectos de seguridad y auto-protección, al despliegue eficaz de una capacidad resolutive en caso de crisis o emergencia, y a la resiliencia de los sistemas críticos para la población y las instituciones. Así, dedican un gran esfuerzo a la constitución de capacidades de contingencia, al entrenamiento y simulación de escenarios de actuación, y a la resolución ágil y eficaz de las incidencias.

El prestador de último recurso generalmente sólo establece relaciones con sus usuarios de manera excepcional, y con frecuencia en condiciones no



deseadas por éstos. La experiencia de servicio suele ser breve, intensa, y determinante en la resolución de problemas, que pueden incluso poner en peligro la vida de los usuarios. Estas instituciones deben prepararse para unos colectivos de usuarios muy segmentados (menores, mayores, personas con discapacidad, etc.), ya que en caso de actuación su respuesta debe ser lo más personalizada posible, para resolver los problemas de cada usuario en particular en cada momento.

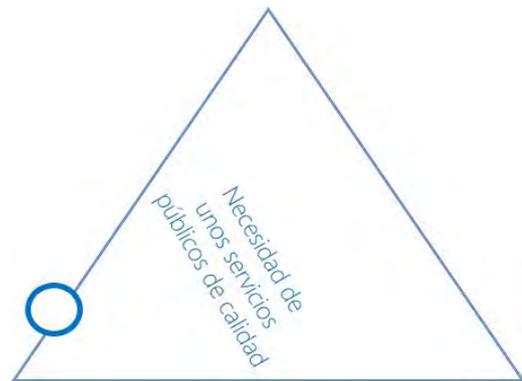
El valor que la Sociedad percibe del prestador de último recurso está relacionado con aspectos como:

- La capacidad de anticipación frente a eventos críticos, las acciones para mitigar las situaciones de riesgo, y el nivel de preparación frente a situaciones de crisis.
- La rapidez y el grado de resolución de emergencias, la proporcionalidad del esfuerzo empleado a la magnitud del problema, y los efectos colaterales producidos.
- La sensación de riesgo percibida por colectivos clave, la información facilitada durante la resolución de crisis, y las ayudas y compensaciones a los afectados.

El mayor reto del prestador de último recurso tiene que ver con la prevención de riesgos y su capacidad resolutoria, en una Sociedad cada vez más vulnerable.

El éxito de las instituciones con un rol de prestador de último recurso tiene que ver con factores como:

- El desarrollo y mantenimiento de capacidades de contingencia.
- La gestión de riesgos sistémicos de carácter económico, energético, o de transporte.
- La protección de la población y las propiedades frente a eventos críticos.
- La protección de infraestructuras críticas frente a agresiones intencionadas.
- La resiliencia de los servicios públicos esenciales frente a eventos críticos.
- La recuperación, reconstrucción y reactivación de poblaciones afectadas.



Prestador de último recurso

Dispone de protecciones frente a riesgos o eventos críticos.

- La gestión de situaciones de emergencia colectiva (médica, social, ambiental, etc.).
- La cooperación con la ciudadanía, con empresas y con organizaciones de ayuda humanitaria.

Las técnicas y herramientas de gestión que más pueden ayudar a las instituciones en este rol incluyen:

- La simulación de escenarios.
- La planificación de contingencias.
- La gestión de riesgos y de su mitigación.
- Las técnicas de gestión por procesos.
- Las técnicas de gestión de emergencias.
- Las herramientas de inteligencia.
- Las herramientas de analítica de datos.
- Las salas y redes de gestión de crisis.
- Las auditorías de seguridad.
- Las prácticas de ciberseguridad.
- La gestión de convenios de colaboración.
- Las prácticas de colaboración ciudadana.

En la siguiente ficha se presenta brevemente un ejemplo de institución con un rol de prestador de último recurso.



El Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS)

El INSS, entidad dependiente del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, tiene como cometidos, entre otros, la gestión y administración de las prestaciones económicas del Sistema de Seguridad Social. Así, el INSS reconoce y controla la condición de las personas aseguradas, y los derechos de acceso a las prestaciones económicas.

Las prestaciones económicas del Sistema de Seguridad Social "son un conjunto de medidas que pone en funcionamiento la Seguridad Social para prevenir, reparar o superar determinadas situaciones de infortunio o estados de necesidad concretos, que suelen originar una pérdida de ingresos o un exceso de gastos en las personas que los sufren" (www.seg-social.es). Estas prestaciones incluyen la incapacidad temporal o permanente, el riesgo por embarazo o durante la lactancia, la paternidad y maternidad, la muerte, o el cuidado de menores con enfermedad grave.

En 2017, el INSS gestionó más de 9,5 millones de pensiones por un importe de casi 9.000 millones de euros, con una plantilla de alrededor de 11.000 personas en 487 centros. Ese año el INSS atendió más de 13 millones de consultas presenciales, telefónicas y a través de la web.

El INSS es una organización con una fuerte orientación a la excelencia en su gestión. Desde 2008 el INSS ha emprendido la certificación EFQM, destacando la obtención del nivel 500-599 de las Direcciones Provinciales de Barcelona, Huesca, Málaga y Valladolid. En 2014 la Dirección Provincial de Barcelona obtuvo el Premio a la Excelencia en la 5ª Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos, y la Dirección Provincial de Madrid obtuvo un accésit en los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2016, en la categoría "Ciudadanía".



En los talleres realizados en el Foro de Administraciones Públicas del CEG se seleccionó el subcriterio 3d del Modelo EFQM como el de más interés para analizar en este rol, y se identificaron las siguientes recomendaciones para la excelencia en instituciones que ejercen un rol de prestador de último recurso.

3d. “Las personas se comunican eficazmente en toda la organización”. Recomendaciones:

- Basar la política de comunicación en las necesidades identificadas mediante encuestas, y disponer de un plan de comunicación interna que defina procesos, funciones y resultados a alcanzar.
- Transmitir claramente los cometidos y valores de la organización a todos sus miembros para asegurar la operativa en tiempo real, así como las decisiones tomadas y los procesos de los que derivan. Establecer mecanismos de participación de las personas de la organización en estas decisiones.
- Establecer acciones formativas del personal, que mejoren los servicios a partir de la evaluación de mejores prácticas, y asegurar la preparación del personal en los procedimientos operativos de actuación, fomentando el trabajo en equipo.
- Gestionar el conocimiento para la mejora, con la participación de todo el personal y las aportaciones de las necesidades y preocupaciones de los ciudadanos. Crear foros donde se expongan experiencias y problemas, y se discutan soluciones.
- Generar documentos de lecciones aprendidas tras las intervenciones para mejorar en ocasiones futuras. Compartir estos documentos con toda la organización para evitar errores cometidos, prevenir nuevos errores y consolidar buenas prácticas.

El empresario conveniente

Como Sociedad, obtenemos la mayoría de los productos y servicios que necesitamos de mercados, compuestos por empresas privadas, donde a veces es conveniente que el Sector Público esté presente para defender el interés público.

Las instituciones que ejercen el rol de empresario conveniente añaden en mercados seleccionados una oferta pública de productos y servicios, y defienden los intereses públicos en sectores estratégicos mediante participaciones empresariales.

El rol de empresario conveniente se encuentra en instituciones que realizan funciones como el transporte ferroviario, la gestión aeroportuaria, la venta de loterías, la tecnología nuclear, o la industria de seguridad y defensa. Por ejemplo, empresas totalmente públicas como Renfe, Loterías y Apuestas del Estado o Navantia, o con participación parcial del Estado como Indra o Aena.

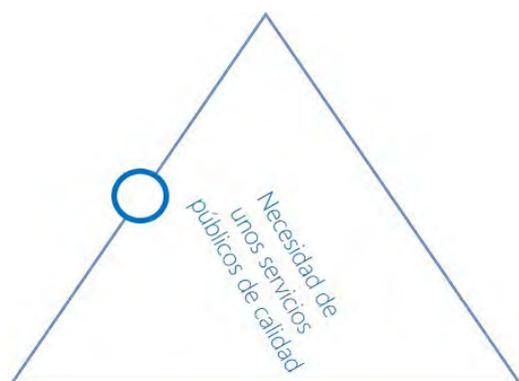
Estas instituciones prestan especial atención a la excelencia empresarial, la competitividad y la sostenibilidad, el buen gobierno corporativo, y el impacto positivo en los mercados, tanto para las empresas como para los consumidores. Así, dedican un gran esfuerzo a la captación y retención de clientes, al lanzamiento y venta de productos y servicios de calidad, a su rentabilidad económica, y a su posicionamiento e impacto en los mercados en los que opera por cuenta del Estado.

El empresario conveniente tiene una clara conciencia de proveer de productos y servicios a clientes que pueden elegir otras opciones de compra o, en el caso de operar en régimen de monopolio, que pueden presionar a las instituciones públicas tutelares para que intervengan en la compañía. Los clientes de estas instituciones no siempre las reconocen como pertenecientes al Sector Público, y con mucha frecuencia las valoran tomando como referencia a empresas del sector privado, tanto nacionales como internacionales, que proveen de productos o servicios similares.

El valor que la Sociedad percibe del empresario conveniente está relacionado con aspectos como:

- La justa competencia entre empresas públicas y privadas, la eliminación de abusos monopolísticos, y el control de sectores y tecnologías esenciales o estratégicas.
- La calidad y el precio de los productos y servicios, las prácticas laborales y de gestión empresarial, y el cumplimiento de la legislación y de principios éticos.
- La rentabilidad económica y social, la competitividad en el exterior, y la creación y el mantenimiento de capacidades productivas estratégicas y de puestos de trabajo de calidad.

El mayor reto del empresario conveniente tiene que ver con la excelencia empresarial y la defensa de intereses públicos, en unos mercados cada vez más competitivos.



Empresario conveniente

Añade una oferta pública, y defiende los intereses públicos en el mercado.

El éxito de las instituciones con un rol de empresario conveniente tiene que ver con factores como:

- La combinación de prácticas empresariales, gestión pública, e influencia política.
- La selección de mercados en los que es conveniente añadir una oferta pública.
- La sostenibilidad de actividades empresariales de baja rentabilidad.
- La internacionalización de las empresas públicas y participadas.
- La explotación de sinergias en la colaboración público-privada
- La gestión de riesgos en el control de sectores y tecnologías críticas.
- La capacidad financiera para mantener o ampliar participaciones empresariales.
- La rentabilidad en la compra y la venta de participaciones empresariales.

Las técnicas y herramientas de gestión que más pueden ayudar a las instituciones en este rol incluyen:

- Los métodos de planificación estratégica.
- Las herramientas de gestión empresarial.
- Las técnicas de desarrollo de negocio.
- La gestión de riesgos y de su mitigación.
- Las técnicas de inteligencia de mercado.
- El control de gestión y la auditoría interna.
- Las técnicas de contabilidad analítica.
- Las prácticas de buen gobierno corporativo.
- La responsabilidad social corporativa.
- La gestión de carteras de participaciones.
- La gestión de conglomerados empresariales.
- La gestión de la internacionalización.

En la siguiente ficha se presenta brevemente un ejemplo de institución con un rol de empresario conveniente.



SELAE

Sociedad Estatal de Loterías y Apuestas del Estado

La Sociedad Estatal Loterías y Apuestas del Estado, S.M.E, S.A., adscrita al Ministerio de Hacienda, realiza la gestión de juegos de titularidad estatal, como la Lotería Nacional, la Lotería Primitiva, la BonoLoto, la Quiniela o las apuestas hípcas.

Los resultados económicos de SELAE son infrecuentes en el conjunto de empresas públicas, e incluso en el sector privado, con una facturación anual de más de 8.800 millones de euros, y un resultado sobre ventas de casi un 20%. En 2016, SELAE realizó aportaciones al Estado por más de 2.200 millones de euros, entre dividendos e impuestos.

SELAE es el líder del mercado en España en juegos de loterías y uno de los 10 primeros del mundo, siendo la Lotería Nacional el producto de mayor contribución a las cantidades anuales jugadas. Sin embargo, en estos últimos años los nuevos operado-

res de apuesta deportiva on-line están desplazando a la Quiniela de este mercado.

La acción social de SELAE aportó en 2016 más de 26 millones de euros a iniciativas con fines benéficos y humanitarios, educativos, culturales, o deportivos, incluyendo el apoyo a la Asociación de Deportes Olímpicos y al Comité Paralímpico Español. SELAE dedica además un importante esfuerzo a medidas de protección medioambiental, y al fomento del juego responsable.

La gestión de loterías por parte del Estado surgió en 1763, y la Lotería Nacional se creó en 1812. Se trata de una actividad empresarial del Sector Público que, no sólo ha sido totalmente aceptada por la Sociedad, sino que goza de una gran popularidad y forma parte de nuestras tradiciones.



En los talleres realizados en el Foro de Administraciones Públicas del CEG se seleccionó el subcriterio 3e del Modelo EFQM como el de más interés para analizar en este rol, y se identificaron las siguientes recomendaciones para la excelencia en instituciones que ejercen un rol de empresario conveniente.

3e. "Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización". Recomendaciones:

- Realizar jornadas de reconocimiento sobre temas importantes para las personas, para fomentar su motivación.
- Generar recompensas asociadas a la productividad, a través de incentivos económicos y no económicos.
- Fomentar, tanto el trabajo en equipo como la competitividad individual, a través del reconocimiento de equipos y la evaluación del desempeño individual.
- Generar espacios de trabajo en equipo que permitan un crecimiento de la implicación y compromiso, e impulsar la participación de los empleados en la planificación y toma de decisiones de la organización.
- Crear sistemas de aprendizaje entre los trabajadores, como formadores internos.
- Incorporar las nuevas formas de trabajo y tecnologías que faciliten el trabajo en red de forma independiente a los espacios físicos, a través del teletrabajo y las plataformas colaborativas.

El inversor en progreso

Como Sociedad, aspiramos a disponer de un conjunto de medios que nos permitan progresar como Sociedad, a la vez que preservamos el legado que deseamos transmitir a nuestros descendientes.

Las instituciones que ejercen el rol de inversor en progreso mejoran las capacidades actuales de la Sociedad, conservan el patrimonio transmitido, y cultivan nuestro legado para las futuras generaciones, incluyendo las infraestructuras, el medio ambiente, la cultura o las tradiciones locales.

El rol de inversor en progreso se encuentra en instituciones que realizan funciones como la creación y el mantenimiento de infraestructuras públicas, la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), la protección de espacios naturales, o la conservación del patrimonio histórico, y artístico. Por ejemplo, administradores de infraestructuras, centros de investigación, o parques naturales.

Estas instituciones prestan especial atención al despliegue, a la selección y a la planificación de las inversiones, a su ejecución de modo eficiente en los plazos y costes previstos, y a la rentabilidad de sus actuaciones a medio y largo plazo. Así, dedican un gran esfuerzo al estudio de las necesidades a futuro, a la planificación y ejecución de proyectos, a la conservación y mantenimiento de las capacidades actuales, y a la transferencia de nuevas capacidades para su puesta en utilidad por la Sociedad.

El inversor en progreso considera a sus públicos objetivo como grandes colectivos, que a menudo se denominan con términos impersonales como "la población", "la comunidad científica", o "las futuras generaciones". De hecho, este último es un cliente que aún no existe, lo que obliga a adivinar sus necesidades e impide, obviamente, recibir feedback sobre los resultados. Estas instituciones deben acertar en su visión del futuro, y emprenden proyectos con resultados a muy largo plazo, y que pueden no ser exclusivos para la Sociedad que



sufraga sus actividades, e incluso en casos como la investigación en ciencia, estarán a disposición de toda la humanidad.

El valor que la Sociedad percibe del inversor en progreso está relacionado con aspectos como:

- La utilidad y rentabilidad a medio y largo plazo de las inversiones, la modernidad y fiabilidad de las infraestructuras, y los efectos



**Inversor
en progreso**

Mejora las capacidades
actuales y nuestro
legado para el futuro.

colaterales en la población.

- La conservación y explotación del patrimonio natural, histórico y artístico, el esfuerzo en I+D+i, y la transferencia útil de tecnologías y conocimiento.
- El acceso público a los productos resultantes de las inversiones, el impulso de las actividades económicas derivadas, y el justo y equilibrado reparto de las inversiones.

El mayor reto del inversor en progreso tiene que ver con la selección, ejecución e impacto de sus actividades e inversiones, con una financiación cada vez más compleja.

El éxito de las instituciones con un rol de inversor en progreso tiene que ver con factores como:

- La selección de inversiones según su utilidad, oportunidad y equilibrio.
- La participación de partes interesadas en la definición de las inversiones.
- La financiación de las inversiones, el endeudamiento y los compromisos a futuro.
- La ejecución de grandes proyectos de inversión en alcance, coste, plazo y calidad.
- La integración y complementariedad de diferentes inversiones.
- La explotación sostenible de las infraestructuras y del patrimonio.
- El impacto de las inversiones en el crecimiento económico.
- La conservación eficiente del patrimonio natural, histórico y artístico.

Las técnicas y herramientas de gestión que más pueden ayudar a las instituciones en este rol incluyen:

- Los métodos de planificación estratégica.
- La gestión de la cartera de inversiones.
- Las técnicas de gestión de programas.
- Las técnicas de gestión del I+D+i.
- Los observatorios de prospectiva.
- Las técnicas de evaluación de inversiones.
- Los instrumentos de financiación.
- Las mesas y comités consultivos.
- La colaboración público-privada.
- El diseño de modelos de explotación.
- La gestión del medio ambiente.
- La gestión del patrimonio cultural y artístico.

En la siguiente ficha se presenta brevemente un ejemplo de institución con un rol de inversor en progreso.



Adif y Adif Alta Velocidad

Ministerio de Fomento

Adif y Adif Alta Velocidad (AV) son Entes Públicos Empresariales, dependientes del Ministerio de Fomento, responsables de diseñar, construir y gestionar las infraestructuras ferroviarias bajo competencia Estatal, con una orientación hacia el bienestar de las personas y la aportación de valor a sus grupos de interés.

Las funciones de Adif y Adif AV incluyen la administración, mantenimiento y renovación de la red ferroviaria, incluyendo estaciones de viajeros, terminales de mercancías y redes de telecomunicaciones, la construcción de nuevas líneas ferroviarias, la adjudicación de capacidades (horarios y trayectos) a operadores de transporte ferroviario, la gestión de la circulación ferroviaria, y el cobro de tasas y cánones de acceso y uso de la infraestructura ferroviaria.

La red gestionada por Adif y Adif AV comprende más de 15.000 km de líneas ferroviarias, de las cuales más de 3.500 km forman la red de alta velocidad, que alcanza aproximadamente a dos tercios de la población española. Anualmente, unos 800 millones de viajeros suben y bajan de los trenes en estaciones de Adif y Adif AV, que gestionan un tráfico de más de 200 millones de trenes-kilómetro.

Adif y Adif AV obtuvieron el máximo nivel de reconocimiento del Sistema de Gestión según el modelo de Excelencia EFQM (Sello de Oro 500+) en el año 2012, y ha sido revalidado cada dos años, estando actualmente en vigor hasta el año 2019. Ambas entidades mantienen además un fuerte compromiso con la responsabilidad corporativa, y llevan a cabo importantes programas de acción social, protección medioambiental, y buen gobierno.



El rol de inversor en progreso está muy asociado a los ejes de posicionamiento estratégico y de sostenibilidad, y a los subcriterios del Modelo EFQM relacionados con la gestión del cambio, la implantación de la estrategia y sus políticas de apoyo, la implicación con los grupos de interés externos, la gestión de la tecnología, la sostenibilidad de instalaciones y recursos naturales, y el alineamiento de las personas con las necesidades de la organización. Así, se han seleccionado los subcriterios agentes 1c, 1e, 2d, 3c, 4c y 4d como los de mayor interés para estudiar en este rol.

En los talleres realizados en el Foro de Administraciones Públicas del CEG se identificaron, para cada uno de los subcriterios seleccionados, las siguientes recomendaciones para la excelencia en instituciones que ejercen un rol de inversor en progreso.

1c. “Los líderes se implican con los grupos de interés externos”. Recomendaciones:

- Trabajar y compartir con grupos de interés los valores y el código ético de las organizaciones, que deben ser un modelo de valores y transparencia.
- Fomentar activamente la transparencia, difusión, y comunicación en formato abierto, de los aspectos económicos y no económicos de las inversiones.
- Incentivar y promocionar la participación mediante jornadas, especialmente para establecer necesidades de los grupos de interés, y en actividades beneficiosas desde un punto de vista medioambiental y social.
- Estudiar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluyendo los resultados de encuestas, sugerencias y reclamaciones, y el benchmarking de grupos de interés de organizaciones similares o geográficamente próximas.
- Aprovechar el potencial de las redes sociales para la comunicación, difusión y recogida de necesidades y expectativas.

1e. “Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz”. Recomendaciones:

- Fomentar la generación de ideas e iniciativas para el cambio, mediante, por ejemplo, laboratorios de ideas, procesos de innovación y participación, o la creación de sistemas de iniciativas.
- Tomar decisiones a largo plazo, con una visión sostenible e integral, de modo coherente con los enfoques adoptados, y asumiendo riesgos calculados.
- Gestionar proyectos de manera unificada, incluyendo su seguimiento, la participación activa de grupos de interés en los proyectos, y el foco en la mejora de la vida de las personas.
- Utilizar indicadores económicos, ambientales y sociales ligados a los impactos de las inversiones, y construir presupuestos “en base cero” para propiciar cambios.

2d. “La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan”. Recomendaciones:

- Alinear las políticas con las restricciones y facilitadores existentes, como ayudas europeas.
- Alinear los proyectos con la estrategia definida, con una orientación a resultados y una definición clara de los beneficios esperados, de modo que se puedan medir.
- Presupuestar periódicamente, y generar vías de financiación acorde a los objetivos, asegurando la sostenibilidad de los proyectos para las generaciones futuras.
- Definir los objetivos con la participación de los grupos de interés, asegurándose de su “deseabilidad”. Fijar horizontes para la consecución de los objetivos.
- Comunicar las metas a todos los grupos de interés, incluyendo a ciudadanos, empleados y políticos. Informar de forma periódica de los

avances en las inversiones y de los resultados de los proyectos.

- Compararse y aprender de otras organizaciones para el benchmarking, copiando los aciertos y evitando los errores.
- Justificar y asegurar resultados que creen un futuro mejor para nuestros descendientes, como Sociedad futura.

3c. "Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad". Recomendaciones:

- Crear una dinámica de trabajo orientada a la innovación donde se permita el error, y que "prospectores" visionen los beneficios futuros con tecnologías actuales o venideras, incluyendo la prospectiva tecnológica y social.
- Realizar acciones comunicativas para compartir y conocer información sobre los objetivos, y la utilidad y eficiencia de las inversiones.
- Generar motivación que haga creer e implicarse en los proyectos, recompensar la creatividad e innovación, y asegurar la asunción de responsabilidades.
- Fomentar el desarrollo de organizaciones "horizontales" y de la unidad del personal con su organización.

4c. "Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales". Recomendaciones:

- Gestionar el impacto medioambiental de las inversiones, incluyendo la emisión de normativa sobre eficiencia energética y protección medioambiental, y la homologación de materiales sostenibles.
- Garantizar la sostenibilidad económica y social de las inversiones, conteniendo los compromisos a futuro y asegurando la sostenibilidad de los equipamientos.

- Fomentar un uso social y cultural del patrimonio público, y transmitir las tradiciones que se consideren positivas para la Sociedad.
- Implicar a la organización en la sostenibilidad ambiental, fomentando la compra verde e innovadora, las certificaciones ISO14000, o la aplicación de los principios de reducir + reciclar + reutilizar.

4d. "Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.". Recomendaciones:

- Explotar nuevas tecnologías (como redes sociales) para generar capital social en la Sociedad, fortaleciendo los vínculos entre las personas, y para mejorar la calidad de vida de los colectivos más desfavorecidos, como las personas dependientes.
- Asegurar el acceso equitativo a la tecnología y su uso seguro, con especial atención a la ciberseguridad.
- Fomentar las tecnologías abiertas y transferibles, generadas en partenariados y ecosistemas en los que participe el Sector Público.
- Mantenerse a la vanguardia en tecnologías clave para la Administración, como el Big Data, las redes sociales, las aplicaciones móviles o las Smart Cities.

El prescriptor efectivo

Como Sociedad, requerimos de reglas y convenios que regulen nuestro comportamiento, y nuestras relaciones, de acuerdo a los principios políticos, morales y culturales que compartimos.

Las instituciones que ejercen el rol de prescriptor efectivo elaboran normas, políticas, estrategias y planes que regulan la convivencia de la Sociedad, y definen el alcance y las prioridades de la acción pública, con la ambición de conseguir una serie de efectos considerados positivos.

El rol de prescriptor efectivo se encuentra en instituciones que realizan funciones como la elaboración de leyes, reglamentos y normativas, así como el diseño de políticas públicas y de planes estratégicos, tanto sectoriales como institucionales. Por ejemplo, parlamentos nacionales o autonómicos, el Ministerio de Justicia (en su función de elaboración de leyes), órganos de planificación, o departamentos de producción normativa.

Estas instituciones prestan especial atención a la gestión de la agenda de asuntos públicos, la calidad y los impactos de las políticas y planes que diseñan, el encaje legal de sus propuestas, y la legitimidad y efectividad de sus decisiones. Así, dedican un gran esfuerzo a identificar las prioridades públicas, al debate y participación previa a la toma de decisiones, a la obtención de apoyos a sus propuestas, a la tramitación reglamentaria de sus políticas y normas, y a su despliegue y evaluación.

El prescriptor efectivo enfoca sus políticas, planes y normas a los públicos objetivo en los que se persiguen cambios que se consideran beneficiosos, bien para ellos, bien para otros públicos. Es consciente de que todo cambio conlleva ganadores y perdedores, persigue los apoyos de los primeros, y generalmente dialoga (o negocia) con los segundos, si estos tienen suficiente influencia. En los últimos años, en línea con las tendencias en Gobierno Abierto, estas instituciones hacen participar cada vez más a los afectados e interesados en el diseño de políticas, planes o normas, y en la toma de decisiones.

El valor que la Sociedad percibe del prescriptor efectivo está relacionado con aspectos como:

- El grado de consenso en la relevancia, eficacia y eficiencia de las políticas y planes, el liderazgo demostrado en su diseño e implantación, y la equidad y justicia en los colectivos afectados.
- La efectividad de las políticas y planes en los objetivos sociales, su grado de implantación, los efectos colaterales, su coste económico y en libertades, y su alineamiento en valores.
- La coherencia y complementariedad entre las políticas y planes, la transparencia y rendición de cuentas, y los mecanismos de participación.

El mayor reto del prescriptor efectivo tiene que ver con el impacto de sus decisiones en la resolución de problemas sociales cada vez más complejos.



Prescriptor efectivo

Elabora normas, políticas y planes que regulan nuestra convivencia y la acción pública.

El éxito de las instituciones con un rol de prescriptor efectivo tiene que ver con factores como:

- La determinación de los asuntos relevantes a resolver mediante la acción pública.
- La influencia en la agenda política para el impulso a las políticas y planes.
- La colaboración con el sector privado y la sociedad civil.
- La coordinación de políticas en los niveles locales, autonómicos, nacional y europeo.
- La generación y el mantenimiento ágil del cuerpo legal y normativo.
- La creación de nuevas organizaciones e instrumentos para la implantación.
- El control del grado de implantación de las políticas y planes, su eficacia, eficiencia y economía.
- La evaluación de la relevancia, coherencia, resultados y efectos de las políticas y planes.

Las técnicas y herramientas de gestión que más pueden ayudar a las instituciones en este rol incluyen:

- Los métodos de planificación estratégica.
- Las prácticas de gestión del entorno político.
- Las mesas, comités y foros de deliberación.
- Las prácticas de participación ciudadana.
- Los observatorios de prospectiva.
- Los análisis demográficos y de opinión.
- Las técnicas de comunicación estratégica.
- Las técnicas de análisis y diseño organizativo.
- Los convenios de colaboración institucional.
- La utilización de las redes sociales.
- Las técnicas de marketing público.
- La evaluación de políticas públicas.

En la siguiente ficha se presenta brevemente un ejemplo de institución con un rol de prescriptor efectivo.





Unidad de Normativa

Dirección General de Tráfico (DGT)

Corresponde a la Unidad de Normativa, dependiente del Director de la DGT la facultad de determinar la normativa técnica básica en materia de tráfico y seguridad vial, y la elaboración de estudios, propuestas y anteproyectos de disposiciones sobre tráfico y seguridad vial, sin perjuicio de las competencias del Ministerio de Fomento.

Aunque la referencia fundamental en este ámbito es el texto refundido de la Ley sobre Tráfico, Circulación de Vehículos a Motor y Seguridad Vial de 2015, existen otras muchas normas que se derivan de ella, como el Reglamento General de Circulación, el Reglamento de Conductores, el Reglamento de Vehículos o el Reglamento de Centros de Reconocimiento de Conductores. Además, la DGT mantiene una estrecha colaboración con otras entidades locales y autonómicas, con el objetivo de reforzar la movilidad y la seguridad vial en las ordenanzas, leyes y normas que éstas emiten.

En julio de 2006 la DGT introdujo en España el sistema de permiso de conducir por puntos, como consecuencia de un compromiso electoral del partido ganador de las elecciones en 2004. Este sistema se incorporó a la legislación con un alto grado de consenso y participación de los grupos parlamentarios, y fue aprobado en junio de 2005 sin ningún voto en contra. La implantación de este nuevo sistema implicó importantes cambios procedimentales e informáticos para la DGT, incluyendo la creación de nuevos cursos a conductores para la recuperación de puntos.

Entre 2006 y 2016 el número de víctimas mortales en carretera pasó de 3.119 a 1.157, lo que supone una espectacular reducción de más del 60% en 10 años tras un largo periodo de estancamiento y, sobre todo, miles de vidas que no se perdieron en accidentes de tráfico.



En los talleres realizados en el Foro de Administraciones Públicas del CEG se seleccionó el subcriterio 2c del Modelo EFQM como el de más interés para analizar en este rol, y se identificaron las siguientes recomendaciones para la excelencia en instituciones que ejercen un rol de prescriptor efectivo.

2c. “La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan”. Recomendaciones:

- Contar con el apoyo de *expertise* externo y la participación de los afectados, para ganar apoyos y adeptos a las estrategias que desarrolla la organización.
- Hacer ejercicios de prospectiva, y analizar la opinión pública en cuanto a las estrategias que desarrolla la organización.
- No perder el alineamiento con las competencias asignadas a la organización, ni con los objetivos políticos de sus supervisores.
- Sistematizar el proceso completo de desarrollo de estrategias, manteniendo una coherencia entre ellas, y una adecuada velocidad de actualización, respetando siempre las garantías y derechos en el proceso.
- Realizar pilotos y pruebas de nuevas estrategias, y gestionar las cadenas causales que transforman los recursos empleados por las estrategias en impactos para los grupos objetivos.
- Evaluar los efectos de las estrategias desarrolladas, siendo especialmente conscientes de los grupos afectados que ganan o pierden con su implementación.
- Analizar exhaustivamente los riesgos asociados a las estrategias desarrolladas, y plantear diferentes escenarios que den cuenta de las incertidumbres en los efectos.

La autoridad responsable

Como Sociedad, esperamos que las normas de las que nos hemos dotado sean respetadas por todos, y que nuestros derechos sean garantizados frente a otros, o incluso frente al Estado.

Las instituciones que ejercen el rol de autoridad responsable aseguran el cumplimiento de leyes y normas con responsabilidad y justicia, mediante acciones de regulación, de vigilancia, de prevención, y de imposición de sanciones.

El rol de autoridad responsable se encuentra en instituciones que realizan funciones como la impartición de justicia, la acción policial, la regulación de mercados, o la inspección de actividades bajo el control público. Por ejemplo, los juzgados, los cuerpos policiales, las comisiones reguladoras de mercados, la inspección de salud o de trabajo, o los agentes aduaneros.

Estas instituciones prestan especial atención a la protección eficaz de los intereses públicos y las posibles víctimas, la acción efectiva en la resolución de situaciones ilegales, y el respeto a los derechos de los afectados por su acción. Así, dedican un gran esfuerzo a investigar posibles incumplimientos legales o normativos, determinar responsabilidades y afectaciones, actuar de manera efectiva ante situaciones de riesgo, y sobre todo garantizar los derechos de aquellos afectados por su acción.

La autoridad responsable regula fuertemente sus relaciones con aquellos que son objeto de su acción, tanto infractores como afectados, con el objetivo de preservar sus derechos y dotar de legalidad a todas sus actuaciones. En el caso de los afectados, la solicitud de servicios conlleva un estricto procedimiento (como la formulación de una denuncia), y en el caso de presuntos infractores, su vigilancia, investigación y sanción están sujetas a fuertes controles (como la supervisión judicial).

El valor que la Sociedad percibe de la autoridad responsable está relacionado con aspectos como:

- La percepción del cumplimiento de leyes y normas y de la protección frente a conductas abusivas o ilegales, y la rapidez, efectividad y visibilidad de las respuestas.
- La equidad, justicia y proporcionalidad, la determinación de responsabilidades, la transparencia y rendición de cuentas, y las compensaciones a los afectados.
- La facilidad en la relación con las instituciones, la preservación de los derechos, la garantía de legalidad, y la imparcialidad y la indepen-



Autoridad responsable

Asegura el cumplimiento de leyes y normas, con responsabilidad y justicia.

dencia en las decisiones y acciones.

El mayor reto de la autoridad responsable tiene que ver con la protección eficaz, la acción efectiva, y el respeto a los derechos, en una Sociedad cada vez más rigurosa.

El éxito de las instituciones con un rol de autoridad responsable tiene que ver con factores como:

- La concreción, contextualización e interpretación de normas y leyes para su aplicación efectiva.

- La obtención y análisis de información para la identificación de riesgos y eventos críticos.
- La disponibilidad de instrumentos y medios suficientes para controlar, proteger y actuar.
- El tratamiento equitativo, justo y responsable de los afectados.
- La agilidad, eficacia y garantías de las acciones de vigilancia e investigación.
- La imposición justificada, efectiva y proporcionada de sanciones.
- La coordinación y la acción conjunta entre diferentes autoridades.
- La colaboración ciudadana y la concienciación sobre leyes y normas.

Las técnicas y herramientas de gestión que más pueden ayudar a las instituciones en este rol incluyen:

- Las herramientas de inteligencia.
- Las herramientas de analítica de datos.
- Las técnicas de gestión por procesos.
- Las herramientas de Administración electrónica.
- Las auditorías y las inspecciones.
- La gestión de riesgos y de su mitigación.
- Las técnicas de resolución de problemas.
- Las prácticas de participación ciudadana.
- Los convenios de colaboración institucional.
- La utilización de las redes sociales.
- Las técnicas de marketing público.
- La coordinación inter-organizativa.



En la siguiente ficha se presenta brevemente un ejemplo de institución con un rol de autoridad responsable.



Cuerpo de Agentes de Movilidad Ayuntamiento de Madrid

El Cuerpo de Agentes de Movilidad fue creado en 2004 por el Ayuntamiento de Madrid, con el propósito de gestionar el tráfico en Madrid con personal especializado, de dedicación exclusiva, y con el compromiso de la presencia física permanente. El Cuerpo actúa de modo complementario a la Policía Municipal, que puede así concentrarse en otras tareas en beneficio de la convivencia ciudadana.

Para garantizar la seguridad vial, la movilidad del tráfico y el respeto al medio ambiente, el Cuerpo de Agentes de Movilidad, integrado por agentes de la autoridad, vigila, detecta y, en su caso, denuncia las infracciones que se produzcan por el incumplimiento ciudadano de sus obligaciones en estas materias.

El Cuerpo de Agentes de Movilidad se despliega territorialmente en la zona Central de la Ciudad y

sus cometidos incluyen la regulación, ordenación y control del tráfico ordinario y ante eventos especiales, la vigilancia de la seguridad vial, el apoyo al transporte público y al de mercancías, la protección del medio ambiente relacionada con la movilidad sostenible, y la atención a la ciudadanía en incidentes y accidentes de tráfico.

El Cuerpo de Agentes de Movilidad obtuvo la certificación en el año 2016 conforme al Modelo CAF (basado en el Modelo EFQM, para las organizaciones del Sector Público europeo desarrollada por la Red Europea de Administraciones Públicas, EUPAN, y el Instituto Europeo de Administración Pública, IEAP) y fue una de las primeras organizaciones con una carta de servicios (aprobada en 2007), que posteriormente ha sido certificada en 2014 y en 2017 según la norma UNE 93200.



En los talleres realizados en el Foro de Administraciones Públicas del CEG se seleccionó el subcriterio 4e del Modelo EFQM como el de más interés para analizar en este rol, y se identificaron las siguientes recomendaciones para la excelencia en instituciones que ejercen un rol de autoridad responsable.

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

- Disponer de un sistema de información para la toma de decisiones, y una oficina de gestión de la información, que defina y realice el seguimiento periódico de indicadores y objetivos, canalice la información relevante y establezca niveles de decisión.
 - Recabar las ideas de los grupos de interés de la organización, y fomentar la participación ciudadana para la aportación de ideas y sugerencias de mejora.
 - Compartir información, experiencias y conocimiento con otras organizaciones y grupos de interés, a través de redes de conocimiento.
 - Establecer mecanismos para informar a la Sociedad de la normativa y sus interpretaciones que afectan a la acción de la organización.
- Evitar la vulneración de derechos de los afectados por la acción de la organización, detonando su actuación en base a pruebas suficientes y causas objetivas, puestas a disposición de los afectados.
 - Implantar sistemas de seguridad de la información (como el Esquema Nacional de Seguridad), críticos para el éxito de la organización.



9. UN EJERCICIO DE EMPATÍA

Para comprender los retos a los que se enfrentan las instituciones públicas frente a la Sociedad, nada mejor que ponerse en el lugar de un ciudadano, e intentar comprender cómo ofrecerles soluciones que aporten valor público.

La primera dinámica de trabajo del Foro de Administraciones Públicas consistió en la elaboración de mapas de empatía para una persona, que se relaciona con el Sector Público. El mapa de empatía es una herramienta de trabajo muy común en procesos de *design thinking*, y permite tener una visión

completa de lo que el cliente piensa y siente, lo que ve y oye, y lo que dice y hace, así como de los esfuerzos que debe realizar y los resultados que obtiene y valora.

De este modo, los participantes en el Foro, partiendo de un perfil imaginario común, realizaron estos ejercicios de empatía, como punto de partida para la reflexión sobre las soluciones de valor que las instituciones públicas le pueden ofrecer en respuesta a sus expectativas.



Pablo, 39 años.

El perfil considerado para el ejercicio de empatía se describió como:

Pablo, 39 años, divorciado con dos hijos (8 años y 4 años). Diseñador Industrial - le apasiona el arte y un enamorado de la vida.

Le aburren las gestiones, los papeleos. De hecho, él se encarga de diseñar y una persona colabora con él en la gestión de su despacho. Le gusta lo diferente, y se cansa muy rápido de las cosas.



Quiere que sus hijos crezcan con libertad y seguridad, que desarrollen también su creatividad y capacidad de pensamiento autocrítica.

A veces piensa que debería emigrar a Canadá, atraído por las oportunidades que el país ofrece a su profesión, su tradición de excelentes servicios públicos y el alto nivel de desarrollo del país

En respuesta a su exigencia de una buena Administración, el Sector Público puede ofrecer a Pablo, por ejemplo:

En su rol de administrador eficiente:

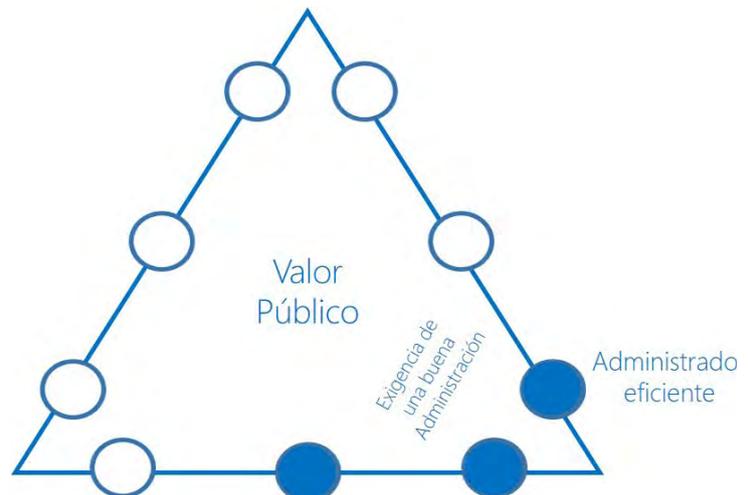
- Información útil y en lenguaje simple sobre sus impuestos.
- Procedimientos ágiles y telemáticos, para sus cotizaciones laborales.
- Garantía de protección de sus datos personales aportados a la Administración.

En su rol de agente competitivo:

- Seguridad ante amenazas de organizaciones de crimen organizado o de grupos terroristas.
- Promoción turística de su ciudad, y ayudas a los autónomos como él.
- Defensa de la identidad, reputación e intereses de su ciudad, región o país.

En su rol de promotor de valores:

- Campañas nacionales de concienciación para la seguridad vial.
- Programas de festejos y actividades culturales en su localidad.
- Concursos para la concesión de premios literarios infantiles otorgados por su región, ciudad o distrito.



En cuanto a su exigencia de una buena Administración...

Pablo y sus hijos viven rodeados por las AAPP (colegios, centros de salud, transportes, Hacienda, el INSS, la TGSS, el IMI de Industria...)

Pablo no tiene una buena opinión de las AAPP. Le parece que paga muchos impuestos, que todo es difícil con ellas, y que además nunca le ayuda. En definitiva, no tienen solución.

Pablo oye por parte de las AAPP que van a ser más transparentes y eficaces, que se van a modernizar, y que por fin va a haber una administración sin papeles. También oye, como todo el mundo, que las AAPP cuestan mucho dinero.

Pablo ve sin embargo que, aunque cada vez hay más servicios electrónicos y efectivamente algo está cambiando, los canales de comunicación con las AAPP son difíciles y no acaban de funcionar bien.

Pablo, como casi todo el mundo, se queja en su entorno sobre las AAPP, incluso de modo bastante activo en las redes sociales. En la práctica, sin embargo, se resigna a que las relaciones con las AAPP sean difíciles, y acaba contratando un gestor que se las solucione.

A Pablo le cuesta un esfuerzo enorme adaptarse a la burocracia de las AAPP, y a la diversidad de instituciones a las que debe acudir. Pablo valora especialmente el ahorro en tiempo y dinero.

Le gustaría evitar desplazamientos, usar fácilmente las sedes electrónicas de las AAPP, e idealmente que todo se pueda hacer desde el móvil.

En cuanto a su necesidad de unos servicios públicos de calidad...

Tras su separación, Pablo pasa por un momento crucial en su vida: por su edad es un momento crítico para su carrera profesional. Por otro lado, quiere rehacer su vida personal y le preocupa mucho como educar a sus hijos.

Con motivo de su separación Pablo se ha trasladado a otro municipio, y tiene necesidad de una gran variedad de servicios: educativos para sus hijos, sanitarios para todos, servicios para la nueva vivienda...

Se está encontrando con muchos problemas administrativos para gestionarlos. Le molesta mucho esa burocracia, y piensa que las Administraciones no le están ayudando. Además, está descubriendo que hay mucha diversidad de Administraciones. A esto se añade que escucha constantemente que son caras. Pero como no puede hacer nada al respecto se resigna.

Pablo escucha cómo los medios animan a los titulados a salir del país para poder desarrollar una mejor carrera profesional ante la falta de oportunidades en España. Considera que si va a irse a vivir al extranjero tiene que ser ahora o nunca.

Pablo se siente responsable de diseñar el futuro de sus hijos. Especialmente la educación que puedan recibir y los valores que se les van a transmitir. Cree que en un país como Canadá puede ser mejor que en España

Cuando sopesa los pros y contras, a pesar de sus quejas hacia la administración, en su fuero interno cree que en España los Servicio Públicos son razonablemente buenos. Además, dicen que se van a modernizar, abandonar los papeles...

En cuanto a su ambición de una mejor Sociedad...

Pablo es un profesional liberal al que le gusta la naturaleza, por lo que vive en una pequeña casa algo alejada de la ciudad.

En 2013, Pablo está sufriendo como otras personas los rigores de la crisis, que han supuesto un recorte del gasto en las empresas para las que él suele trabajar, en general empresas industriales.

La crisis es un tema común de conversación en su entorno más cercano, puesto que sus clientes habituales se quejan también de los recortes de presupuesto que están sufriendo, amén de amigos y familia.

Él, al igual que otra gente, piensa que, de seguir así, España se convertirá en un país para turistas. Eso, sumado a la preocupación por la corrupción, le desanima y hace que busque nuevos retos.

Le preocupa la educación de sus hijos, y en general el sistema educativo español.

Ha oído hablar de Canadá, con una economía pujante y un alto nivel de vida, un país en el que además se habla inglés y francés y que le puede presentar nuevos retos profesionales. Además, le atrae la idea de vivir rodeado de bosques, montes y naturaleza, lo cual abunda en Canadá.

Sería esto además una oportunidad para sus hijos, que podrían pasar temporadas con él y aprender idiomas y relacionarse con otras culturas.

En respuesta a su necesidad de unos servicios públicos de calidad, el Sector Público puede ofrecer a Pablo, por ejemplo:

En su rol de proveedor equitativo:

- Hospitales de referencia en su región para cirugías avanzadas.
- Escuelas bilingües español-inglés a la que pueden asistir sus dos hijos.
- Líneas de autobús interurbano que puede usar para ir al centro de la ciudad.

En su rol de prestador de último recurso:

- Prestaciones económicas en caso de baja médica o desempleo.
- Servicios de emergencias, como bomberos o asistencia médica urgente.
- Garantía de depósitos bancarios por el Banco de España.

En su rol de empresario conveniente:

- Transporte ferroviario de alta velocidad desde su ciudad a múltiples destinos.
- Canales de televisión pública nacionales, regionales y locales.
- Garantía de control de tecnologías potencialmente peligrosas, como la energía nuclear.

En respuesta a su ambición de una mejor Sociedad, el Sector Público puede ofrecer a Pablo, por ejemplo:

En su rol de inversor en progreso:

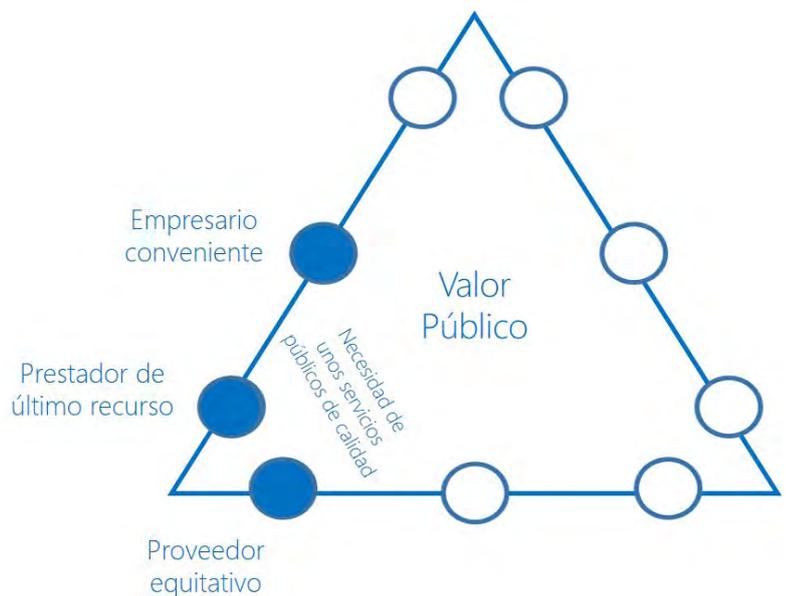
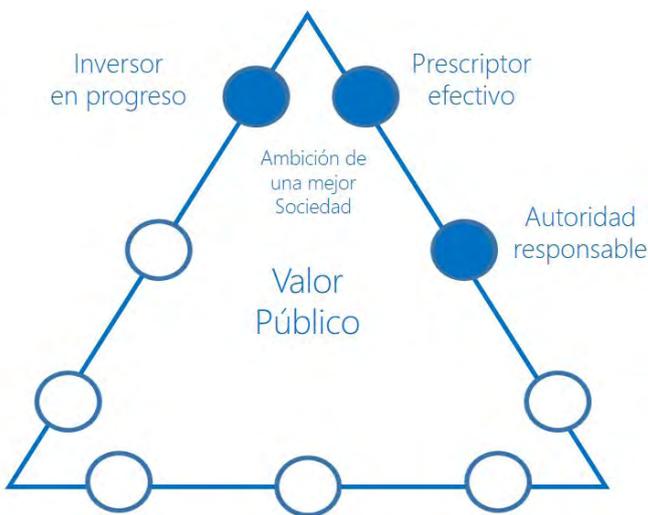
- Una red de carriles ciclistas en su ciudad, segura para él y para sus hijos.
- Universidades que realizan investigaciones para la cura del cáncer.
- La conservación de los parques naturales de su región.

En su rol de prescriptor efectivo:

- Leyes justas sobre relaciones laborales, o sobre aspectos penales.
- Planes nacionales de reforma, mejora y modernización del Sector Público.
- Normativa sobre los estándares a cumplir por profesionales como él.

En su rol de autoridad responsable:

- Acceso a la justicia si tiene que interponer una demanda por impago.
- Acción policial en caso de robo, para detener a los sospechosos.
- Inspección de los trabajadores autónomos como él, para asegurar que todos cumplen la normativa.



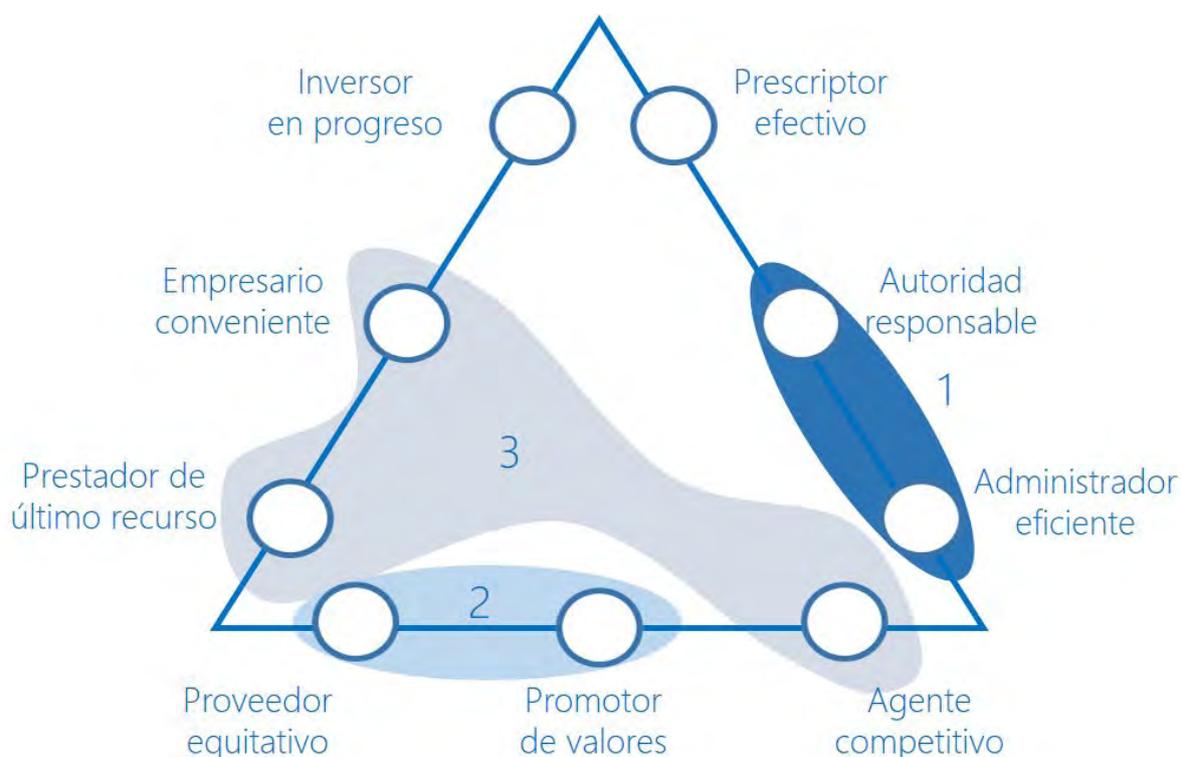
10. LA HUELLA ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN

Los roles descritos anteriormente representan arquetipos teóricos, que raramente se encuentran de modo tan nítido en las instituciones públicas. Estos arquetipos, sin embargo, sirven como elementos básicos cuya combinación sí subyace en las estrategias de las instituciones del Sector Público. A estas combinaciones de roles se les puede denominar "huellas estratégicas" de la institución.

Vemos, por ejemplo, cómo muchas autoridades administrativas (recaudadores de impuestos o reguladores de mercado, por ejemplo), adoptan una huella como la número 1 sobre el triángulo. Así, combinan un importante aparato administrativo con la autoridad de vigilar y sancionar a aquellos que incumplan las leyes y normas.

Otra huella muy frecuente es la número 2, típica de servicios sanitarios o sociales, que combinan el servicio en primera línea a los usuarios, con campañas de concienciación para la adopción de mejores hábitos de vida, o un uso responsable de los servicios públicos.

Existen, por supuesto, huellas más complejas, como la número 3, que combina la competitividad territorial con la gestión de capacidades de contingencia y el control de sectores empresariales estratégicos. Es el caso, por ejemplo, de ministerios de Defensa o de Economía y Empresa.



Esta tercera huella es un buen ejemplo de las tensiones que se generan en las instituciones públicas cuando adoptan huellas con estrategias muy distantes en el triángulo. Por ejemplo, la gestión de empresas públicas con una alta carga de procedimientos administrativos internos, o la inversión en infraestructuras públicas con criterios de identidad territorial.

Estas tensiones pueden resolverse considerando cada estrategia por separado, o asignando su responsabilidad a diferentes departamentos. En casos extremos, una huella muy tensionada puede hacer conveniente la desconcentración o la externalización de algunas funciones. Es frecuente, por ejemplo, separar los servicios de atención al ciudadano (enfocados en el rol de proveedor equitativo) de los órganos sancionadores (enfocados en el rol de autoridad responsable).

La gestión de estas tensiones en las instituciones públicas suele realizarse a través de mecanismos de coordinación entre sus departamentos, o con otras instituciones, como por ejemplo las comisiones o grupos de trabajo, los procedimientos y protocolos de actuación, o las normas y estándares de funcionamiento.

Una pobre gestión de las tensiones en la huella estratégica puede derivar en fuertes paradojas en la institución. Por ejemplo, un servicio de emergencias con una gran burocracia para la obtención de medios puede resultar inoperativo en la práctica.

La huella estratégica sirve para identificar oportunidades, fortalezas, y grupos de defensa o de crítica. La mayor utilidad de la huella estratégica es que ayuda a la segmentación: a considerar la situación actual y futura de la organización no como un todo, sino en sus distintos cometidos, funciones, servi-

cios, departamentos y, sobre todo, de sus públicos objetivo. La huella permite hacerse preguntas sobre temas estratégicos de modo enfocado a diferentes roles, o estrategias. Una organización con huella del tipo 1 (autoridad administrativa) encontrará fortalezas en el procesamiento masivo de datos (típico del rol de administrador eficiente), pero posiblemente debilidades en la atención personalizada a sus usuarios (típico del rol de proveedor equitativo).

El público suele desconocer los roles que toman las instituciones públicas. La comunicación institucional, además, en su mayor parte es confusa para el público. No porque las campañas de comunicación sean malas, sino porque el trato que reciben de las instituciones públicas (que es lo que realmente comunica) no es coherente con lo que éstas intentan transmitir y, sobre todo, con lo que la Sociedad espera de ellas.

Ser conscientes de la huella estratégica permite enfocar la acción de la institución a un número limitado de roles estratégicos coherentes entre sí y con las expectativas de la Sociedad, mientras que puede descartar otras, no propias de su huella. El concepto de huella puede usarse como lenguaje común para explicar el reparto de recursos hacia acciones estratégicas, y para el alineamiento de los trabajadores en el aprovechamiento de esos recursos.

En la siguiente ficha se presenta brevemente un ejemplo de institución, con una huella estratégica muy completa, y muy representativa de la complejidad de la gestión pública.





Ayuntamiento de Alcobendas Plan Estratégico 'Diseña Alcobendas'

En 2013 el Pleno del Ayuntamiento de Alcobendas aprobó el Plan Estratégico "Diseña Alcobendas", que plantea su visión de la ciudad en el horizonte 2020. Este Plan se realizó contando con la participación activa de los colectivos políticos, técnicos y ciudadanos de Alcobendas, y considerando la evolución a futuro de la ciudad.

El Plan "Diseña Alcobendas" abarca todos los aspectos de la ciudad en los que el Ayuntamiento aspira a implantar mejoras en los próximos años, incluyendo la promoción de la ciudad, el desarrollo económico, la innovación, la educación y el empleo, el desarrollo sostenible y el crecimiento inteligente, el buen gobierno abierto y responsable, la responsabilidad social, y la calidad de vida (cultura, ocio y deporte).

En el eje dedicado al buen gobierno, abierto y responsable, el Plan plantea cómo el primer objetivo la transparencia, participación y colaboración. Las actuaciones del Plan en este ámbito incluyen la potenciación del Portal de Transparencia para la rendición de cuentas, la participación y comunicación en redes sociales, y la creación de un observatorio de la ciudad para la difusión del conocimiento.

El Ayuntamiento de Alcobendas está certificado de acuerdo al Modelo EFQM con un nivel superior a 700 puntos. En 2016 obtuvo el máximo reconocimiento a la excelencia con el Premio EFQM *Excellence Award*, convirtiéndose en la primera administración pública local europea en conseguir este prestigioso galardón





11. CONCLUSIONES

En el empeño por generar valor público a través de la excelencia en la gestión en las instituciones públicas, nos encontramos continuamente con el reto de la identificación, selección y adaptación al Sector Público de las herramientas de gestión existentes en el mercado, en su mayoría diseñadas para el sector privado. Además, esta adaptación se debe concretar para las peculiaridades de cada institución y los servicios que presta a la ciudadanía.

El Modelo EFQM de Excelencia ha demostrado a lo largo de sus más de 25 años de existencia, con sus sucesivas actualizaciones, su idoneidad como herramienta de referencia para la generación de valor público, como lo demuestran los varios miles de instituciones públicas que lo utilizan en todo el mundo.

Para conseguir la mayor eficiencia en la utilización del Modelo, se ha demostrado como muy interesante su aplicación a través de los ejes transversales trabajados en el Foro, que nos permiten una lectura más holística e integrada. Este enfoque se ha comprobado que permite una mejor comunicación y comprensión del Modelo y facilita en gran medida el éxito en su aplicación.

Si añadimos una descripción estructurada de los roles estratégicos que debe desempeñar el Sector Público, identificando los aplicables específicamente a cada institución, basados en las necesidades y expectativas de la Sociedad que debe satisfacer, nos dotamos de un marco de trabajo de un gran potencial.

Las necesidades y expectativas de la Sociedad, como cliente último del Sector Público, pueden comprenderse mejor si a ésta se la considera desde una triple perspectiva: la exigencia de una buena Administración, la necesidad de unos servicios públicos de calidad, y la ambición de una mejor Sociedad.

Esta publicación plantea la creación de valor público a través de nueve roles básicos, que responden a las expectativas de la Sociedad, y que representan arquetipos organizativos, cuya combinación adoptan las organizaciones públicas para articular su acción. Estos roles básicos se han descrito como:

- Administrador eficiente, gestionando derechos y obligaciones a un mínimo coste total.
- Agente competitivo, impulsando y defendiendo la posición y los intereses de sus territorios y colectivos.
- Promotor de valores, fomentando la adopción de valores positivos para la Sociedad.
- Proveedor equitativo, proporcionando soluciones de calidad a las necesidades individuales y colectivas.
- Prestador de último recurso, disponiendo de protecciones frente a riesgos o eventos críticos.

- Empresario conveniente, añadiendo una oferta pública, y defendiendo los intereses públicos en el mercado.
- Inversor en progreso, mejorando las capacidades actuales y nuestro legado para el futuro.
- Prescriptor efectivo, elaborando normas, políticas y planes que regulan nuestra convivencia y la acción pública.
- Autoridad responsable, asegurando el cumplimiento de leyes y normas, con responsabilidad y justicia.

Una buena gestión pública pasa por reconocer las expectativas de los diferentes públicos objetivo a los que cada institución debe responder, y enfocar la acción en una combinación de roles básicos que sea coherente con estas expectativas. En función de esa combinación de roles básicos, cada institución puede identificar sus claves de éxito diferenciales, y el conjunto de metodologías y herramientas de gestión más adecuadas para su caso específico.

La combinación de roles de una institución conforma su huella estratégica, y provoca tanto sinergias como tensiones en su funcionamiento. Ser consciente de la diversidad en roles, disponer de adecuados mecanismos de coordinación y, sobre todo, fomentar una cultura de colaboración, serán claves para una buena gestión.

El Modelo EFQM proporciona una valiosa orientación en cuanto a las recomendaciones para las instituciones en su búsqueda de la excelencia. La particularización de estas recomendaciones para cada uno de los roles presentados ofrece un detalle y concreción de especial utilidad para las instituciones que se acercan al Modelo EFQM como referencia para su mejora.

Durante el año largo que se ha trabajado en el Foro de Administraciones Públicas del CEG, con la participación de expertos de diferentes instituciones locales, autonómicas y estatales, se han celebrado talleres en los que se han debatido los diversos roles del sector público y la aplicación de los ejes transversales del Modelo identificados como más

relevantes para cada uno de ellos. También se han compartido buenas prácticas de éxito relacionadas.

Como conclusión, se puede afirmar que la utilización conjunta del Modelo EFQM y del concepto de roles estratégico se ha demostrado muy efectiva. Fruto de este análisis se han obtenido diversas conclusiones y recomendaciones para una gestión eficiente en el Sector Público, que se han recogido en el anexo a esta publicación.

La publicación por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública del conocimiento generado en el Foro de Administraciones Públicas del Club Excelencia en Gestión aporta un gran impulso a la divulgación y aprovechamiento del trabajo realizado, por parte de las instituciones públicas que quieran avanzar en su camino hacia la excelencia.

12. AGRADECIMIENTOS

El equipo redactor de esta publicación quieren agradecer muy especialmente la contribución de las siguientes personas que aportaron, con ilusión y generosidad, su conocimiento, su experiencia y su tiempo en los talleres del Foro de Administra-

ciones Públicas del Club Excelencia en Gestión. Es seguro que, como siempre, detrás de ellos ha habido otras personas que les han apoyado, orientado y ayudado.

M° de Política Territorial y Función Pública

Luisa Berrio Martin-Retortillo
Joaquín Ruiz López
Ángel Adolfo Ortega Lorente
Francisco Javier González Torre

FEGA

Agustín Pons Carlos-Roca
Rosana Gómez Movellán

Ayuntamiento de Alcobendas

Manuela Piqueras Cea
Adolfo Royo García

FECYT

Florencio Núñez Núñez

Ayuntamiento de Boadilla Del Monte

Esperanza Olveira Rivadulla

INSS

Alicia Rodríguez Inchaurregui
Rosa María Fuentes Carretero
María Del Mar Rosado Román

Ayuntamiento de Madrid

José Enrique Díez Getino

REGTSA

Manuel Francisco Rodríguez Maseda
Manuel Pechero Arroyo

Comunidad de Madrid

Alberto Pardo Hernández
Encarnación Arranz Martín
Almudena González Fernández
Matías García Barredo
Amalia Serrano Rodríguez-Caro

TGSS

M^a Rosario Hernández Font
Pilar Alarcón Rodríguez
Elena Prieto San Román

13. EQUIPO DE FACILITACIÓN Y PERSONAL DE APOYO

Los talleres del Foro de Administraciones Públicas del Club Excelencia en Gestión no hubieran sido posible sin el esfuerzo del equipo de facilitación que dinamizaron los equipos de trabajo, y sin el personal de apoyo que proporcionó el soporte y los medios técnicos necesarios en cada una de las sesiones del Foro. Muchas gracias a:

Nayra Montesinos

José Benigno Gago Santiago

Rubén Romero Bousoño

Ernesto de Ema Llorente

Ramiro Fernández de Paúl

Ernesto de Ema Llorente

Ramiro Fernández de Paúl

14. EQUIPO REDACTOR



Tirso Camacho Mira

Jefe de Área. Planificación Estratégica y Procesos. Isdefe
tcamacho@isdefe.es



Serafín Cuenca Echeverría

Socio Director.
Zitec Consultores.
scuenca@zitec.es



Mercedes Hernández

Directora de Socios.
Club Excelencia en Gestión.
mhernandez@clubexcelencia.org



Javier Alonso Tena

Gerente de estrategia y gestión pública. Isdefe.
jatena@isdefe.es

15. LECTURAS RECOMENDADAS

Se proponen en esta sección algunas lecturas que han inspirado esta publicación, como recomendaciones para profundizar en los conocimientos que la sustentan.

Bennington, J. & Moore, M.H., 2011. Public Value. Theory and Practice. Palgrave Macmillan, pp-31-38.

B.O.E, 2013, Guía de interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas (Guías AEVAL)

B.O.E, 2013, Modelo EFQM de Excelencia. Caso práctico para la Administración Pública (Informes y Documentos MAP)

EFQM, 2016, 25 años del Modelo EFQM de Excelencia y los *partners* (www.agoraceg.org)

EFQM, 2018, Modelo EFQM de Excelencia (www.clubexcelencia.org)

EFQM, Determining Excellence, Understanding an organisation's stakeholders (en inglés)

Hax, A.C., 2003. The Delta Model - A New Framework of Strategy. Journal of Strategic Management Education.

Joaquín Membrado, 2013, Ediciones Díaz de Santos, S.A, Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de Excelencia. 2a Ed

Mintzberg, H., 1996. Managing Government, Governing Management. Harvard Business Review.

Moore, M.H., 1995. Creating Public Value. Strategic Management in Government. Cambridge University Press, pp.57-76.

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. & Varone, F. Análisis y gestión de políticas públicas. Ariel, pp. 34-50.

ANEXO.

Resumen de recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas según el Modelo EFQM

Se recopilan en este anexo todas las recomendaciones generadas por el Foro de Administraciones Públicas del CEG, asociadas a cada uno de los criterios y subcriterios agentes del Modelo EFQM.

En cada uno de los subcriterios de los criterios 1 a 5, se incluyen los ejemplos de excelencia que provee el Modelo EFQM en su versión 2013, y las recomendaciones para instituciones públicas que busquen la excelencia en esos subcriterios, especialmente si desempeñan alguno de los roles descritos en esta publicación.

Estas recomendaciones no sustituyen los ejemplos propuestos por el Modelo EFQM, sino que pretenden complementarlos de modo que las instituciones públicas puedan interpretarlos en sus propios contextos y casos particulares.

Con estas recomendaciones se espera que aquellas instituciones públicas que aún no han adoptado el Modelo EFQM se acerquen a él, y lo consideren como una referencia fundamental en su camino a la excelencia.



Criterio 1. Liderazgo

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 su organización al definir y comunicar su objetivo fundamental, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.
- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación 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, Visión y objetivos de la organización.
- Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamiento como líderes.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de promotor de valores:

- Hacer del liderazgo de la organización un modelo de referencia público, en el que se visibilicen y se ejemplaricen los valores a transmitir y su implicación con ellos. Garantizar la coherencia de sus decisiones con la misión y valores que promueve la organización.
- Articular la misión de la organización en términos de impacto (*outcomes*), más que de actividad (*outputs* o procesos). Adaptar el mensaje de la misión a cada audiencia objetivo, y hacerla atractiva mediante un lema que enganche.
- Hacer que todas las personas de la organización sean líderes en la transmisión de la misión y los valores que promueve la organización, usando mecanismos de despliegue en cascada.
- No escatimar esfuerzos en la comunicación, la escucha y la conversación con los grupos objetivos de la acción promotora de la organización. Aprovechar las redes de acción social y las nuevas tecnologías, en particular las redes sociales.
- Hacer que el liderazgo de la organización encabece eventos socialmente relevantes en su sector y su comunidad, dando prestigio y alineando los valores que promueve la organización con los valores y tradiciones de su territorio.
- Desarrollar capacidades de gestión de las opiniones, percepciones y sentimientos en cuanto a la organización y los valores que promueve.

1b. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, Valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Por ejemplo, los líderes de las organizaciones excelentes:

- Definen y utilizan 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 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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de administrador eficiente:

- Conocer y desplegar objetivos estratégicos y operativos que sean SMART.
- Habilitar canales de comunicación.
- Proponer y diseñar procesos y procedimientos operativos.
- Facilitar medios humanos y tecnológicos para conseguir la eficiencia operativa.
- Desarrollar capacidades mediante cursos de formación del personal operativo.
- Definir mecanismos de medida para realizar posteriormente la toma de datos.
- Analizar y evaluar resultados obtenidos.
- Desarrollar propuestas de mejora e innovación.

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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de inversor en progreso:

- Trabajar y compartir con grupos de interés los valores y el código ético de las organizaciones, que deben ser un modelo de valores y transparencia.
- Fomentar activamente la transparencia, difusión, y comunicación en formato abierto, de los aspectos económicos y no económicos de las inversiones.
- Incentivar y promocionar la participación mediante jornadas, especialmente para establecer necesidades de los grupos de interés, y en actividades beneficiosas desde un punto de vista medioambiental y social.
- Estudiar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluyendo los resultados de encuestas, sugerencias y reclamaciones, y el benchmarking de grupos de interés de organizaciones similares o geográficamente próximas.
- Aprovechar el potencial de las redes sociales para la comunicación, difusión y recogida de necesidades y expectativas.

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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones que ejercen un rol de agente competitivo:

- Trabajar en una imagen corporativa que identifique la organización, y reforzar su posición en redes sociales, donde se compartan sus actuaciones.
- Asegurar una gestión del cambio normalizada que interprete las nuevas expectativas y necesidades con el cambio tecnológico y cultural. Establecer canales internos y externos para asegurar el cambio y la reformulación constante en la organización.
- Crear un orgullo de pertenencia mediante el fomento de una cultura que ponga en valor lo público. Realizar jornadas internas, convenciones o jornadas de convivencia que potencien el reconocimiento y la competitividad.
- Asegurar una comunicación que permita conocer las actuaciones de la organización de forma transparente, y compartir conocimiento. Impulsar la innovación, la creatividad y la generación de ideas mediante concursos, laboratorios de innovación o grupos de trabajo transversales.
- Formar y motivar a los líderes de la organización en herramientas de análisis y mejora de la competitividad. Mantener un equilibrio entre lo interno y lo externo.

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 los imperativos -a veces en conflicto- 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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de inversor en progreso:

- Fomentar la generación de ideas e iniciativas para el cambio, mediante, por ejemplo, laboratorios de ideas, procesos de innovación y participación, o la creación de sistemas de iniciativas.
- Tomar decisiones a largo plazo, con una visión sostenible e integral, de modo coherente con los enfoques adoptados, y asumiendo riesgos calculados.
- Gestionar proyectos de manera unificada, incluyendo su seguimiento, la participación activa de grupos de interés en los proyectos, y el foco en la mejora de la vida de las personas.
- Utilizar indicadores económicos, ambientales y sociales ligados a los impactos de las inversiones, y construir presupuestos “en base cero” para propiciar cambios.

Criterio 2. 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:

- 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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de proveedor equitativo:

- Segmentar y conocer las diferentes necesidades de los grupos de interés.
- Fomentar la discusión y el diálogo entre grupos de interés.
- Disponer de canales adecuados de información y toma de datos.
- Explotar las herramientas informáticas para la comunicación y el conocimiento.
- Priorizar y equilibrar los intereses de los grupos de interés.
- Diseñar las estrategias más adecuadas para los diferentes grupos de interés.
- Promover la coordinación y colaboración entre organizaciones.

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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de administrador eficiente:

- Realizar el análisis de los datos provenientes de los sistemas de información de forma sistemática.
- Medir los costes, tiempos, estándares de calidad y niveles de servicio.
- Trasladar los objetivos de rendimiento a *partners* y proveedores.
- Realizar comparaciones con otras organizaciones muy similares.
- Plantear unos objetivos de mejora continua basados en el rendimiento de la organización: tiempo, coste y calidad.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Crean 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.
- Comprenden sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de prescriptor efectivo:

- Contar con el apoyo de *expertise* externo y la participación de los afectados, para ganar apoyos y adeptos a las estrategias que desarrolla la organización.
- Hacer ejercicios de prospectiva, y analizar la opinión pública en cuanto a las estrategias que desarrolla la organización.
- No perder el alineamiento con las competencias asignadas a la organización, ni con los objetivos políticos de sus supervisores.
- Sistematizar el proceso completo de desarrollo de estrategias, manteniendo una coherencia entre ellas, y una adecuada velocidad de actualización, respetando siempre las garantías y derechos en el proceso.
- Realizar pilotos y pruebas de nuevas estrategias, y gestionar las cadenas causales que transforman los recursos empleados por las estrategias en impactos para los grupos objetivos.
- Evaluar los efectos de las estrategias desarrolladas, siendo especialmente conscientes de los grupos afectados que ganan o pierden con su implementación.
- Analizar exhaustivamente los riesgos asociados a las estrategias desarrolladas, y plantear diferentes escenarios que den cuenta de las incertidumbres en los efectos.

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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de inversor en progreso:

- Alinear las políticas con las restricciones y facilitadores existentes, como ayudas europeas.
- Alinear los proyectos con la estrategia definida, con una orientación a resultados y una definición clara de los beneficios esperados, de modo que se puedan medir.
- Presupuestar periódicamente, y generar vías de financiación acorde a los objetivos, asegurando la sostenibilidad de los proyectos para las generaciones futuras.
- Definir los objetivos con la participación de los grupos de interés, asegurándose de su "deseabilidad". Fijar horizontes para la consecución de los objetivos.
- Comunicar las metas a todos los grupos de interés, incluyendo a ciudadanos, empleados y políticos. Informar de forma periódica de los avances en las inversiones y de los resultados de los proyectos.
- Compararse y aprender de otras organizaciones para el benchmarking, copiando los aciertos y evitando los errores.
- Justificar y asegurar resultados que creen un futuro mejor para nuestros descendientes, como Sociedad futura.

Criterio 3. Personas

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 los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, los sistemas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores, cuando resulta conveniente.
- 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 los empleados para mejorar las estrategias, los sistemas y los planes de gestión de personas.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de administrador eficiente:

- Realizar el proceso de selección, asignación y formación de personal de acuerdo con el puesto de trabajo.
- Proveer de instrucciones detalladas en cuanto al trabajo a realizar, y controlar en todo momento su cumplimiento.
- Premiar la productividad, y promover un buen clima y unas buenas relaciones laborales.
- Aprovechar y reconocer las ideas del personal para efectuar la mejora continua de los procesos.

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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de proveedor equitativo:

- Identificar las cargas de trabajo de los profesionales de la organización.
- Determinar puestos clave y responsabilidades.
- Establecer requisitos de adecuación al puesto.
- Liderar con la participación, motivación y adaptación a nuevas situaciones.
- Diseñar planes de formación y especialización.
- Evaluar el desempeño e identificar oportunidades de mejora.
- Crear comunidades de práctica inter-organizacionales.

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, 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.
- Animam a las personas a ser embajadoras de la imagen y reputación de la organización.
- Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de inversor en progreso:

- Crear una dinámica de trabajo orientada a la innovación donde se permita el error y que, “prospectores” visionen los beneficios futuros con tecnologías actuales o venideras, incluyendo la prospectiva tecnológica y social.
- Realizar acciones comunicativas para compartir y conocer información sobre los objetivos, y la utilidad y eficiencia de las inversiones.
- Generar motivación que haga creer e implicarse en los proyectos, recompensar la creatividad e innovación, y asegurar la asunción de responsabilidades.
- Fomentar el desarrollo de organizaciones “horizontales” y de la unidad del personal con su organización.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.
- 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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de prestador de último recurso:

- Basar la política de comunicación en las necesidades identificadas mediante encuestas, y disponer de un plan de comunicación interna que defina procesos, funciones y resultados a alcanzar.
- Transmitir claramente los cometidos y valores de la organización a todos sus miembros para asegurar la operativa en tiempo real, así como las decisiones tomadas y los procesos de los que derivan. Establecer mecanismos de participación de las personas de la organización en estas decisiones.
- Establecer acciones formativas del personal, que mejoren los servicios a partir de la evaluación de mejores prácticas, y asegurar la preparación del personal en los procedimientos operativos de actuación, fomentando el trabajo en equipo.
- Gestionar el conocimiento para la mejora, con la participación de todo el personal y las aportaciones de las necesidades y preocupaciones de los ciudadanos. Crear foros donde se expongan experiencias y problemas, y se discutan soluciones.
- Generar documentos de lecciones aprendidas tras las intervenciones para mejorar en ocasiones futuras. Compartir estos documentos con toda la organización para evitar errores cometidos, prevenir nuevos errores y consolidar buenas prácticas.

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.
- Respetan y acogen la diversidad de las personas y de las comunidades, mercados y sectores de actuación a los que prestan servicios.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de empresario conveniente:

- Realizar jornadas de reconocimiento sobre temas importantes para las personas, para fomentar su motivación.
- Generar recompensas asociadas a la productividad, a través de incentivos económicos y no económicos.
- Fomentar, tanto el trabajo en equipo como la competitividad individual, a través del reconocimiento de equipos y la evaluación del desempeño individual.
- Generar espacios de trabajo en equipo que permitan un crecimiento de la implicación y compromiso, e impulsar la participación de los empleados en la planificación y toma de decisiones de la organización.
- Crear sistemas de aprendizaje entre los trabajadores, como formadores internos.
- Incorporar las nuevas formas de trabajo y tecnologías que faciliten el trabajo en red de forma independiente a los espacios físicos, a través del teletrabajo y las plataformas colaborativas

Criterio 4. Alianzas y recursos

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Segmentan *partners* 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.¹

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de administrador eficiente:

- Fomentar la colaboración con *partners*, como pueden ser otras ramas ministeriales, para lograr rapidez en las actuaciones.
- Favorecer las alianzas, siendo conscientes del valor que aportan a la organización.
- Definir medios para la contratación ágil como puede ser la contratación electrónica o la aportación de procedimientos eficaces.
- Optimizar los costes de los procedimientos de contratación en cuanto a la realización de pagos.
- Realizar el seguimiento y control de los contratos.
- Evaluar la satisfacción de *partners* y proveedores para favorecer la mejora continua.

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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de administrador eficiente:

- Elaborar los presupuestos en función de los resultados planificados para todos los grupos de interés.
- Utilizar herramientas adecuadas e integradas de contabilidad analítica para el conocimiento y control de los costes.
- Establecer controles financieros que faciliten el cumplimiento de sus objetivos.
- Comunicar con transparencia la gestión económico - financiera de la organización.
- Desarrollar mecanismos de benchmarking interno o externo para mejorar su gestión económico - financiera.
- Garantizar la sostenibilidad de su gestión económico - financiera incluyendo los escenarios futuros.

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 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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de inversor en progreso:

- Gestionar el impacto medioambiental de las inversiones, incluyendo la emisión de normativa sobre eficiencia energética y protección medioambiental, y la homologación de materiales sostenibles.
- Garantizar la sostenibilidad económica y social de las inversiones, conteniendo los compromisos a futuro y asegurando la sostenibilidad de los equipamientos.
- Fomentar un uso social y cultural del patrimonio público, y transmitir las tradiciones que se consideren positivas para la Sociedad.
- Implicar a la organización en la sostenibilidad ambiental, fomentando la compra verde e innovadora, las certificaciones ISO14000, o la aplicación de los principios de reducir + reciclar + reutilizar.

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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de inversor en progreso:

- Explotar nuevas tecnologías (como redes sociales) para generar capital social en la Sociedad, fortaleciendo los vínculos entre las personas, y para mejorar la calidad de vida de los colectivos más desfavorecidos, como las personas dependientes.
- Asegurar el acceso equitativo a la tecnología y su uso seguro, con especial atención a la ciberseguridad.
- Fomentar las tecnologías abiertas y transferibles, generadas en partenariados y ecosistemas en los que participe el Sector Público.
- Mantenerse a la vanguardia en tecnologías clave para la Administración, como el Big Data, las redes sociales, las aplicaciones móviles o las Smart Cities.

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 que obtener.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de autoridad responsable:

- Disponer de un sistema de información para la toma de decisiones, y una oficina de gestión de la información, que defina y realice el seguimiento periódico de indicadores y objetivos, canalice la información relevante y establezca niveles de decisión.
- Recabar las ideas de los grupos de interés de la organización, y fomentar la participación ciudadana para la aportación de ideas y sugerencias de mejora.
- Compartir información, experiencias y conocimiento con otras organizaciones y grupos de interés, a través de redes de conocimiento.
- Establecer mecanismos para informar a la Sociedad de la normativa y sus interpretaciones que afectan a la acción de la organización.
- Evitar la vulneración de derechos de los afectados por la acción de la organización, detonando su actuación en base a pruebas suficientes y causas objetivas, puestas a disposición de los afectados.
- Implantar sistemas de seguridad de la información (como el Esquema Nacional de Seguridad), críticos para el éxito de la organización.

Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios

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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de administrador eficiente:

- A partir del Plan Estratégico, establecer el Mapa de Procesos de la organización que ayudará en el despliegue del Plan.
- Contar con y hacer partícipes a los grupos de interés en el proceso de definición de los procesos.
- Diseñar los procesos transversales. Incluso los que exceden los límites de la organización.
- Equilibrar el poder de la jerarquía formal existente con la propiedad de los procesos y la división funcional.
- Identificar los indicadores de eficacia y eficiencia transparentes para todos sus grupos de interés.
- Establecer procesos de innovación.

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 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 y gestionan activamente todo su ciclo de vida de manera responsable.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de proveedor equitativo:

- Identificar y segmentar los públicos objetivo de los servicios.
- Utilizar la información de encuestas, sugerencias y reclamaciones, grupos focales y rendimiento de los procesos.
- Diseñar servicios adaptables y fácilmente cambiables que abarquen todo el posible abanico de clientes.
- Realizar pruebas piloto y testar los servicios con los futuros usuarios.
- Actualizar los procesos asociados a los nuevos servicios.
- Evaluar los proyectos de mejora y actualización de servicios.

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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de proveedor equitativo:

- Conocer en detalle las necesidades y expectativas de los usuarios en su ciclo de vida.
- Segmentar de modo inteligente a los usuarios.
- Promocionar los servicios de modo personalizado y proactivo.
- Crear comunidades de usuarios orientadas a la mejora.
- Realizar campañas de información por sectores/servicios segmentados.

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

Por ejemplo, las organizaciones excelentes:

- Producen y distribuyen productos y servicios 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 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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de proveedor equitativo:

- Formar y socializar el conocimiento de sus profesionales.
- Crear cultura de servicio público.
- Desplegar y prestar servicios atendiendo al detalle personalizado.
- Asegurar la provisión de servicios, incluso en situaciones críticas.
- Obtener y aprovechar la retroalimentación de los usuarios.
- Ayudar a mejorar la vida de las personas y sus comportamientos.

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.

Recomendaciones para la excelencia en instituciones públicas, especialmente en su rol de proveedor equitativo:

- Analizar los datos para identificar los clientes y segmentarlos
- Captar información sobre los clientes a través de grupos focales, grupos de trabajo, foros, etc.
- Analizar la información obtenida por los funcionarios de frontera (de primera línea).
- Comunicar resultados a los clientes a través de web, folletos, portal de transparencia, etc.
- Realizar campañas de concienciación sobre la educación y responsabilidad ciudadana de los clientes.

Tabla resumen

Crterios y subcriterios EFQM considerados para cada rol

		Administrador eficiente	Agente competitivo	Promotor de valores	Proveedor equitativo	Prestador de último recurso	Empresario conveniente	Inversor en progreso	Prescriptor efectivo	Autoridad responsable
Liderazgo	1a		■							
	1b	■								
	1c						■			
	1d			■						
	1e						■			
Estrategia	2a				■					
	2b	■								
	2c								■	
	2d						■			
Personas	3a	■								
	3b				■					
	3c						■			
	3d					■				
	3e						■			
Alianzas y recursos	4a	■								
	4b	■								
	4c						■			
	4d						■			
	4e									■
Procesos, productos y servicios	5a	■								
	5b				■					
	5c				■					
	5d				■					
	5e				■					





www.clubexcelencia.org

Colaboradores:

