

Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia



Subsecretaría de Calidad en el Servicio
Público

Diciembre 2021

Contenido

1. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS.....	3
2. INTRODUCCIÓN AL MODELO ECUATORIANO DE CALIDAD Y EXCELENCIA	4
2.1 Objetivo del Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MECE)	4
2.2 Principios del Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MECE).....	5
3. Estructura del MECE	6
Criterios de Agentes Facilitadores	9
Criterio 1: Liderazgo	9
Criterio 2: Estrategia y Planificación	14
Criterio 3: Talento Humano.....	19
Criterio 4: Alianzas y Recursos.....	23
Criterio 5: Procesos y Servicios	30
Criterios de Resultados	35
Criterio 6: Resultados orientados a los Usuarios/Ciudadanos	35
Criterio 7: Resultados de Talento Humano	39
Criterio 8: Resultados de Responsabilidad Social.....	43
Criterio 9: Resultados clave del rendimiento institucional	46
4. SISTEMA DE PUNTUACIÓN MECE	49
Hoja de Puntuación Criterios de Agentes Facilitadores	49
Hoja de Puntuación Criterios de Resultados	51
DEFINICIONES DE LOS TÉRMINOS UTILIZADOS EN LAS HOJAS DE PUNTUACION ..	52
5. BIBLIOGRAFÍA	55

1. CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de actualización	Responsable del cambio	Nombrar si existe documentación obsoleta y detalle
03	Actualización	31/12/2021	Dirección de Calidad en el Servicio Público	Modelo Ecuatoriano de Excelencia (emitido el 10/07/2018)

2. INTRODUCCIÓN AL MODELO ECUATORIANO DE CALIDAD Y EXCELENCIA

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

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

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

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

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

El Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia es una adaptación del Modelo CAF (Marco Común de Evaluación o Common Assessment Framework) versión 2020. Los lineamientos del MECE sustentan la mejora continua de las instituciones y las evaluaciones del Premio Ecuatoriano de Calidad y Excelencia en el Servicio Pública (PECE).

2.1 Objetivo del Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MECE)

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

El MECE adopta los objetivos del CAF, mismos que ayudan a las entidades públicas a:

- Introducir la cultura de la excelencia;
- Implantar progresivamente la lógica PDCA (planificar, desarrollar, controlar, actuar);

- Llevar a cabo el proceso de autoevaluación para obtener un control completo de la entidad;
- Obtener un diagnóstico que revele los puntos fuertes y las áreas de mejora, ayudando a definir las acciones de mejora;
- Facilitar el intercambio de conocimiento y el aprendizaje de las buenas prácticas entre las entidades del sector público.

2.2 Principios del Modelo Ecuatoriano de Excelencia (MECE)

El MECE suscribe los conceptos fundamentales de excelencia definidos por la EFQM, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, significado de las siglas en inglés, traducidos al contexto del sector público con el fin de mejorar el rendimiento de una entidad pública sobre la base de estos conceptos. Estos principios marcan la diferencia entre la entidad tradicional pública burocrática y una orientada hacia la Calidad Total e innovación. En el “Gráfico 1” constan los principios que rigen al MECE.

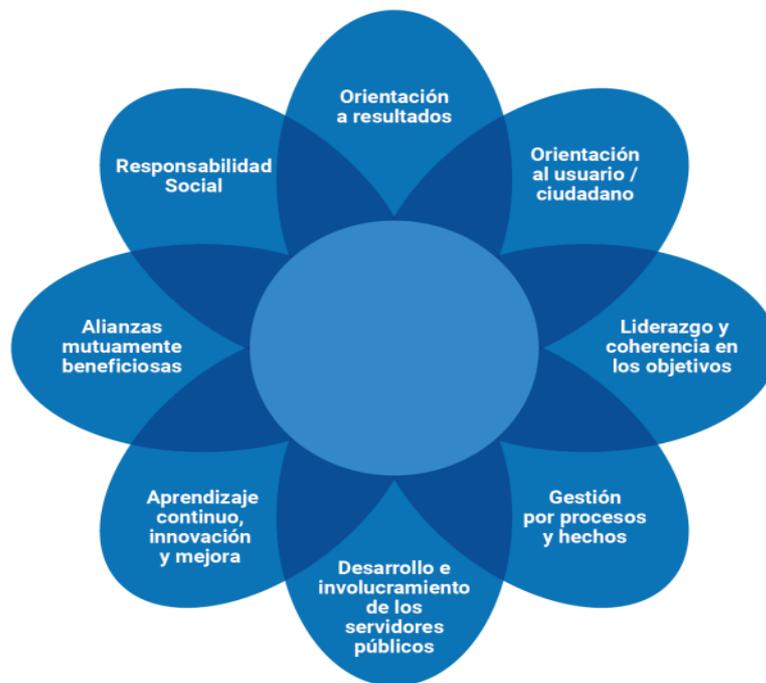


Gráfico 1: Principios MECE

Principio 1: Orientación a resultados

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

Principio 2: Orientación al ciudadano/usuario

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

Principio 3: Liderazgo y coherencia en los objetivos

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

Principio 4: Gestión por procesos y hechos

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

Principio 5: Desarrollo e involucramiento de los servidores públicos

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

Principio 6: Aprendizaje continuo, innovación y mejora

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

Principio 7: Alianzas mutuamente beneficiosas

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

Principio 8: Responsabilidad social

Las entidades públicas tienen que asumir su responsabilidad social, respetar la sostenibilidad ecológica e intentar satisfacer las principales expectativas y requisitos de la comunidad local y global.

Estos principios de excelencia se encuentran integrados en la estructura del MECE y CAF, éste último ha sido considerado como un marco de referencia, a efectos de que en el tiempo, la mejora continua en la aplicación de los nueve (9) criterios permitirá a las entidades alcanzar un alto nivel de madurez.

3. Estructura del MECE

El MECE está conformado por 9 Criterios como consta en el “**Gráfico 2**” que se clasifican en 2 grandes grupos:

- Grupo de Criterios de Agentes Facilitadores, son los 5 primeros criterios del lado izquierdo del esquema y se refieren a lo QUE HACE una institución y CÓMO enfoca sus tareas y actividades para alcanzar los resultados deseados.
- Grupo de Criterios de Resultados, son los 4 criterios del lado derecho del esquema y se refieren a los logros que ha obtenido una institución.



Gráfico 2: Esquema del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia

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

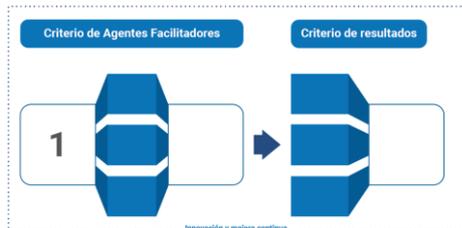
La integración de las conclusiones de la evaluación de los criterios facilitadores y de los criterios de resultados en las prácticas de gestión, constituye la innovación continua y el ciclo de aprendizaje que acompaña a las instituciones en su camino hacia la excelencia.

Tabla 1. Criterios y subcriterios del MECE

CRITERIO	SUBCRITERIO	PUNTAJE
CRITERIOS DE AGENTES FACILITADORES		
1 Liderazgo		120
	1.1 Dirigir a la entidad desarrollando su misión, visión y valores	30
	1.2 Gestionar la entidad, su rendimiento y su mejora continua	30
	1.3 Inspirar, motivar y apoyar a los servidores públicos de la entidad y actuar como modelo de referencia	30
	1.4 Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés	30
2 Estrategia y Planificación		120
	2.1. Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno y la información relevante para la gestión	30
	2.2. Elaborar la estrategia y la planificación con la información recopilada	30
	2.3 Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación	30
	2.4 Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio	30
3 Talento Humano		120
	3.1. Gestionar y mejorar el talento humano de acuerdo con la estrategia de la entidad	40
	3.2. Desarrollar y gestionar las capacidades de los servidores públicos	40
	3.3. Involucrar y empoderar a los servidores públicos y apoyar su bienestar	40
4 Alianzas y recursos		120
	4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con entidades relevantes	20
	4.2. Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil	20
	4.3. Gestionar las finanzas	20
	4.4. Gestionar la información y el conocimiento	20
	4.5. Gestionar la tecnología	20
	4.6. Gestionar las instalaciones	20
5 Procesos		120
	5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés	40
	5.2. Desarrollar, ofrecer y prestar servicios /productos orientados a los ciudadanos, grupos de interés y sociedad en general	40
	5.3. Coordinar los procesos en toda la entidad y con otras entidades relevantes	40
CRITERIOS DE RESULTADOS		
6 Resultados orientados a los Usuarios/Ciudadanos		100
	6.1 Mediciones de la percepción	50
	6.2 Mediciones de desempeño	50
7 Resultados de Talento Humano		100
	7.1 Mediciones de la percepción	50
	7.2 Mediciones de desempeño	50
8 Resultados de Responsabilidad Social		100
	8.1 Mediciones de la percepción	50
	8.2 Mediciones del desempeño	50
9 Resultados Clave del rendimiento institucional		100
	9.1 Resultados externos: servicios o productos y valor público	50
	9.2 Resultados internos: nivel de eficiencia	50
TOTAL		1000

Criterios de Agentes Facilitadores

Criterio 1: Liderazgo



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

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

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

Considerar qué están haciendo los líderes de la institución para:

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

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

Ejemplos:

1. Establecer una dirección clara para la entidad desarrollando la misión, visión y valores de la institución, involucrando a los grupos de interés y servidores públicos.
Garantizar que los principios y valores del sector público, como la integridad, la transparencia, la innovación, la responsabilidad social y la inclusión, la sostenibilidad, la diversidad y las cuestiones de género, tengan un papel predominante en las estrategias y actividades de la organización.
2. Asegurar que la misión, la visión y los valores estén en consonancia con las estrategias locales, nacionales o internacionales, teniendo en cuenta la digitalización y las reformas del sector público.
3. Garantizar la más amplia comunicación sobre la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos y operativos a todos los servidores públicos de la entidad y a otros grupos de interés.
4. Garantizar la agilidad de la entidad, revisando periódicamente la misión, la visión, los valores y las estrategias, de forma que se reflejen los cambios en el entorno externo (por ejemplo, la digitalización, el cambio climático, las reformas del sector público, la evolución demográfica, el impacto de las tecnologías inteligentes y las redes sociales, la protección de datos, los cambios políticos y económicos, las divisiones sociales, las necesidades y expectativas específicas de los usuarios/ciudadanos).
5. Desarrollar y aplicar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos por ejemplo prevención de la corrupción, a la vez que apoye al personal que trata con dilemas éticos que aparecen cuando distintos valores de la entidad entran en conflicto.
6. Preparar a la organización para los retos y oportunidades de la transformación digital (por ejemplo, estrategia de digitalización, formación, directrices para la protección de datos, nombramiento de un responsable de protección de datos, teletrabajo).

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

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

Ejemplos:

1. Definir las estructuras de gestión adecuadas, los procesos, las funciones, responsabilidades y capacidades, que garanticen la agilidad de la entidad y asegurar un sistema de gestión de procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.
2. Dirigir la mejora del sistema de gestión y el rendimiento de la entidad de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés y las necesidades específicas de los usuarios/ciudadanos.
3. Definir el sistema de gestión de la información con la aportación del sistema de control interno y gestión de riesgos. El sistema de control interno y la permanente revisión de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la entidad (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, Gobierno por Resultados).
4. Fijar objetivos y utilizar un conjunto equilibrado de resultados para medir y evaluar el rendimiento y el impacto de la entidad, dando prioridad a las necesidades específicas de los usuarios/ciudadanos.
5. Asegurar una buena comunicación interna y externa en toda la entidad y utilizar nuevos medios de comunicación, incluidas las redes sociales. Demostrar el compromiso de los líderes / directivos hacia la mejora continua y la innovación, fomentando la retroalimentación de los servidores públicos.
6. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga la corrupción y los comportamientos poco éticos, pero que también apoye a los servidores públicos proporcionando directrices de cumplimiento.

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

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

Ejemplos:

1. Inspirar a través de una cultura de liderazgo impulsada por la innovación y basada en la confianza mutua y la participación.
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y servidores públicos, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.
3. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente de acuerdo con los objetivos y valores establecidos (por ejemplo, integridad, propósito, respeto, participación, innovación, empoderamiento, precisión, rendición de cuentas, agilidad).
4. Informar y consultar regularmente a los servidores públicos sobre cuestiones clave relacionadas con la entidad.
6. Empoderar y ayudar a los servidores públicos proporcionándoles valoraciones oportunas para mejorar su desempeño.
7. Animar, fomentar y potenciar a los servidores públicos, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.
8. Promover una cultura de aprendizaje, estimular a los servidores públicos a desarrollar sus competencias y a adaptarse a las nuevas exigencias (preparándolos para lo inesperado y aprendiendo rápidamente).
9. Demostrar la apertura de los líderes de recibir las recomendaciones/ propuestas de los servidores públicos, facilitándoles una retroalimentación constructiva.
10. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.

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

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

Ejemplos:

1. Desarrollar un análisis de los grupos de interés y autoridades públicas relevantes, definiendo sus principales necesidades y expectativas, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la entidad.
2. Ayudar a las autoridades políticas competentes a definir las políticas públicas relacionadas con la entidad.
3. Alinear el desempeño de la entidad conforme a las políticas públicas y decisiones políticas.
4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la entidad están alineados con las políticas y decisiones públicas; y, llegar a acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.
5. Involucrar a las autoridades políticas y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la entidad.
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas de los distintos poderes del Estado.
7. Desarrollar y mantener alianzas con grupos de interés importantes (ciudadanos, Instituciones No Gubernamentales (ONG's), gremios y asociaciones profesionales, industria, otras autoridades públicas, etc.)
8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, entidades representativas y sindicatos.
9. Desarrollar e implementar estrategias para promocionar y posicionar los productos y servicios, que se centran en satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
10. Promover el reconocimiento público y la reputación de la entidad, basado en las necesidades de los grupos de interés.

Criterio 2: Estrategia y Planificación



- 2.1. Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno y la información relevante para la gestión
- 2.2. Elaborar la estrategia y la planificación con la información recopilada
- 2.3. Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación
- 2.4. Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio

Implementar la misión y visión de una entidad requiere una estrategia clara. Para establecer objetivos estratégicos, es necesario identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, tomar decisiones, fijar prioridades basadas en las políticas públicas y sus objetivos, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

La estrategia define los resultados de productos y servicios y los resultados de impacto que se quieren obtener y la forma en la que se desea medir los avances, teniendo en cuenta los factores críticos de éxito relevantes.

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

Subcriterio 2.1. Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno y la información relevante para la gestión.

El ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) desempeña un papel importante en el desarrollo y la implementación de la estrategia, así como en la planificación de una entidad pública. La definición de la estrategia comienza con la recopilación de información fiable sobre las necesidades de todos los grupos de interés relevantes, teniendo en cuenta su rendimiento y las posibilidades de la entidad pública en el entorno, incluyendo las reformas del sector público.

La definición de objetivos y la identificación de las condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos —basados en un correcto análisis y gestión de los riesgos— resultan esenciales para garantizar una ejecución y seguimiento eficaz.

Esta información es indispensable para respaldar el proceso de planificación estratégica y operativa. También es fundamental para dirigir las mejoras en el rendimiento de la entidad. Según el método PDCA, se deben realizar revisiones periódicas, incluyendo a los grupos de interés, para monitorear sus necesidades cambiantes y su satisfacción. La calidad de esta información y el análisis sistemático de las respuestas de los grupos de interés, es un requisito previo para que los resultados deseados sean también de calidad.

Ejemplos:

1. Identificar todos los grupos de interés relevantes y recopilar y analizar la información sobre sus necesidades y expectativas presentes y futuras y su satisfacción.
2. Analizar regularmente el entorno y la información de los cambios legales, políticos, socio-culturales, medioambientales, económicos, tecnológicos, demográficos, como aportaciones para la estrategia y la planificación.
3. Analizar información relevante de la gestión y la capacidad de la entidad así también las fortalezas, debilidades y las oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).
4. Analizar las reformas del sector público para definir y revisar estrategias eficaces.

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

Para una entidad pública, desarrollar la estrategia significa definir los objetivos estratégicos que estén alineados con las políticas públicas, definir las necesidades de los grupos de interés relevantes y la visión de los líderes, incluyendo información de gestión disponible, así como información sobre la evolución del entorno. Cuando la alta dirección fija las prioridades estratégicas y toma decisiones debe asegurarse de que existan objetivos claros en cuanto a los productos y resultados así como los recursos para lograrlos. La responsabilidad social de las entidades del sector público debe estar incluida en su estrategia.

La planificación tiene que ser abordada de forma metódica para guiar a la entidad hacia el logro de los objetivos estratégicos. Identificar las condiciones para cumplir los objetivos estratégicos basados en un profundo análisis y gestión de riesgos juega un papel importante para una implementación y seguimiento eficaces. Durante la planificación se debe definir los indicadores y los sistemas de seguimiento que serán utilizados posterior a la fase de ejecución. El trabajo desarrollado durante la elaboración de estrategias y planes de acción sirve como un marco de medición de resultados que serán evaluados en los criterios orientados a los usuarios / ciudadanos (criterio 6), de talento humano (criterio 7), de responsabilidad social (criterio 8) e indicadores clave del rendimiento (criterio 9).

Ejemplos:

1. Establecer la estrategia, definiendo los objetivos y prioridades a corto y largo plazo alineado a la visión de la entidad y las estrategias nacionales.
2. Involucrar a los grupos de interés y utilizar la información sobre sus necesidades y expectativas para la elaboración de la estrategia y de la planificación.
3. Elaborar la planificación estratégica definiendo los objetivos, y los resultados de productos y servicios que se van a proporcionar y los resultados de impacto que se van a conseguir).
4. Asegurar la disponibilidad de recursos para una implementación eficaz de la planificación estratégica.
5. Integrar los aspectos de responsabilidad social en la estrategia y planificación de la entidad.

Subcriterio 2.3. Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación

La capacidad de una entidad para implementar su estrategia depende de la calidad de los planes y programas que detallen los objetivos y resultados esperados para cada nivel de la entidad así como para los servidores públicos. Por lo tanto, los grupos de interés relevantes y los servidores públicos de los distintos niveles deben estar bien informados de los objetivos y metas que les competen para garantizar una implementación eficaz de la estrategia.

La entidad debe implementar la estrategia en todos sus niveles. La alta dirección debe asegurarse de que se establezca una gestión de procesos, proyectos y programas y que las estructuras organizacionales están correctamente establecidas para asegurar que la implementación se hace de forma eficaz y cumpliendo con el tiempo establecido.

Las entidades deben monitorear la implementación de su estrategia y planificación de forma constante y crítica y así ajustar las prácticas y los procesos cuando sea necesario o actualizarlas y adaptarlas si fuera preciso. La estrategia y la planificación deben comunicarse a todos los grupos de interés relevantes

Ejemplos:

1. Traducir la estrategia de la entidad en sus correspondientes planes, programas y proyectos involucrando a las unidades y a los servidores públicos de la entidad.
2. Implementar los planes, programas y proyectos con objetivos y resultados para cada unidad, mediante la ejecución de los indicadores para los resultados esperados.
3. Comunicar internamente y a los grupos de interés relevantes, las estrategias, los planes y los resultados esperados.
4. Supervisar y evaluar periódicamente el rendimiento de la entidad en todos los niveles para controlar la eficacia y el nivel de implementación de la estrategia.

Subcriterio 2.4. Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la entidad

Las entidades públicas eficaces deben garantizar la agilidad y la resiliencia para poder innovar y cambiar sus prácticas, a fin de hacer frente a las nuevas necesidades y expectativas de los usuarios /ciudadanos, mejorar la calidad de los servicios y reducir costos. La innovación se puede dar de varias formas:

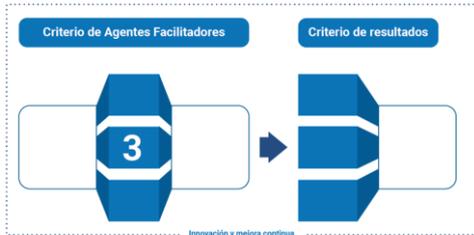
- Implementando metodologías y procesos innovadores en la entrega de productos y servicios; y productos, fomentando la participación de los usuarios /ciudadanos en el proceso de diseño y ejecución.
- Gestionando nuevos métodos de gestión de los programas de trabajo.
- Introduciendo productos o servicios innovadores con valor agregado para los usuarios/ ciudadanos.

La fase de diseño es crucial para la toma de decisiones, para la prestación de los servicios y para la evaluación de las innovaciones. Una de las principales responsabilidades de la alta dirección es crear y comunicar una actitud abierta y de apoyo hacia las sugerencias para la mejora.

Ejemplos:

1. Identificar las necesidades de innovación, teniendo en cuenta las oportunidades y la presión de la transformación digital.
2. Comunicar la política de innovación y los resultados a todos los grupos de interés relevantes.
3. Crear y desarrollar una cultura impulsada por la innovación y crear un espacio para el desarrollo interinstitucional, por ejemplo el benchlearning y benchmarking. y la creación de laboratorios del conocimiento que fomenten la investigación y desarrollo en los productos y / o servicios.
4. Gestionar el cambio de manera eficaz e informar e involucrar a los servidores públicos y a los grupos de interés en una etapa temprana.
5. Poner en práctica sistemas para generar ideas creativas y fomentar propuestas innovadoras de los servidores públicos y los grupos de interés en todos los niveles, respaldando la exploración y la experimentación.

Criterio 3: Talento Humano



- 3.1. Gestionar y mejorar el talento humano de acuerdo con la estrategia de la entidad
- 3.2. Desarrollar y gestionar las capacidades de los servidores públicos
- 3.3. Involucrar y empoderar a los servidores públicos y apoyar su bienestar

Los servidores públicos son el activo más importante de la entidad. La gestión eficaz del talento humano permite a la entidad cumplir sus objetivos estratégicos y aprovechar los puntos fuertes y la capacidad de las personas. La gestión exitosa del talento humano promueve el compromiso, la motivación, el desarrollo y la retención del talento. La entidad tiene que gestionar las competencias y el pleno potencial de sus servidores a nivel individual para asegurar la agilidad organizativa.

Mejorar el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la planificación estratégica es fundamental, ya que las personas son la mayor inversión de la entidad.

El respeto y la equidad, el diálogo abierto, el empoderamiento, la neutralidad política, la recompensa y el reconocimiento, la atención y brindar un entorno seguro y saludable son fundamentales para obtener el compromiso y la participación del talento humano en el camino hacia la excelencia de la entidad.

Es importante darse cuenta de que solo los servidores públicos satisfechos pueden hacer que la entidad logre usuarios / ciudadanos satisfechos.

Considerar lo que hace la institución para:

Subcriterio 3.1. Gestionar y mejorar el talento humano de acuerdo con la estrategia de la entidad

Un enfoque estratégico e integral para gestionar el talento humano, la cultura organizacional y el entorno, son parte clave de la planificación estratégica en una entidad. La gestión eficaz del talento humano permite a los servidores públicos participar de forma eficaz y productiva en la misión, visión y en la consecución de los objetivos de la entidad.

Este subcriterio evalúa si la entidad alinea sus objetivos estratégicos con su talento humano para que sean identificados, desarrollados, implementados y mejorados de forma transparente, y se tengan en cuenta para lograr el mayor éxito. Asimismo, cuestiona cómo la entidad logra atraer y retener a los servidores públicos capaces de ofrecer servicios y productos que reflejen las necesidades y expectativas de los usuarios/ciudadanos. Implica un análisis periódico de las necesidades actuales y futuras del talento humano así como la elaboración y aplicación de una política de gestión del mismo, con criterios objetivos en materia de selección, desarrollo profesional, promoción, remuneración, recompensas, méritos y asignación de funciones directivas.

Ejemplos:

1. Analizar las necesidades actuales y futuras del talento humano, de acuerdo con la estrategia de la entidad.
2. Elaborar y aplicar una política de gestión de talento humano, basada en criterios objetivos de contratación, promoción, remuneración, desarrollo, delegación, responsabilidades, recompensas y asignación de funciones de gestión, de acuerdo con los principios de talento humano de la entidad y normativa vigente.
3. Aplicar los principios de equidad, neutralidad política, méritos, igualdad de oportunidades, diversidad, responsabilidad social y conciliación entre la vida profesional y personal en la política de talento humano y elaborar planes en consecuencia.
4. Garantizar que se dispone de las competencias y capacidades necesarias para lograr la misión, la visión y los valores de la entidad, centrándose especialmente en las aptitudes sociales, en desarrollar mentalidades ágiles y en las competencias digitales y de innovación.
5. Apoyar una cultura del desempeño definiendo objetivos de rendimiento con participación de los servidores públicos, evaluando el desempeño sistemáticamente, y manteniendo diálogos sobre su rendimiento con las personas.

Subcriterio 3.2. Desarrollar y gestionar las capacidades de los servidores públicos.

La identificación, el desarrollo y la gestión de las capacidades del talento humano son cruciales para el éxito de una entidad. Los planes de desarrollo de competencias individuales y el mantenimiento de diálogos regulares sobre el rendimiento del talento humano, preparan el terreno para que el personal asuma una mayor responsabilidad y tome una mayor iniciativa para desarrollar continuamente las capacidades de la entidad. Cuando lo anterior está en consonancia con los objetivos estratégicos de la entidad, se fomenta el rendimiento del talento humano se mantiene una cultura de trabajo dinámica, también mediante la promoción de métodos de formación innovadores (por ejemplo, la formación a distancia, el enfoque multimedia, y el pensamiento creativo).

Todo esto es necesario en un mercado laboral altamente competitivo, para atraer a los jóvenes y a las personas con talento, con el fin de lograr los objetivos de la entidad.

Ejemplos:

1. Implementar una estrategia/plan de desarrollo del talento humano basada en la identificación de las competencias, las aptitudes y las necesidades de rendimiento, actuales y futuras de los servidores públicos.
2. Atraer y desarrollar los talentos necesarios para lograr la misión, la visión y los objetivos institucionales.
3. Permitir formas nuevas e innovadoras de aprendizaje para desarrollar competencias (pensamiento creativo, trabajo en equipo, laboratorios, experimentos, formación a distancia, formación en el puesto de trabajo).
4. Establecer planes de desarrollo de competencias individuales que incluyan aptitudes personales (por ejemplo, la mentalidad abierta a la innovación) como parte de la evaluación del desempeño periódica (entrevista sobre el desarrollo de los servidores), que cree un espacio de retroalimentación mutua y adecuación de las expectativas.
5. Crear programas y cursos específicos para el desarrollo del liderazgo, que incluyan herramientas de gestión pública.
6. Guiar a los servidores nuevos mediante sesiones de orientación, coaching y asesoramiento individual.
7. Desarrollar y promover métodos de formación modernos (por ejemplo, enfoque multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación a distancia, uso de redes sociales).
8. Evaluar el efecto de los programas de formación y desarrollo en los objetivos de la entidad y transferir los contenidos a los compañeros.

Subcriterio 3.3. Involucrar y empoderar a los servidores públicos y apoyar su bienestar

La participación de los servidores públicos genera un entorno en el que éstos tienen un impacto en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. El nivel directivo y los servidores públicos cooperan activamente en el desarrollo de la entidad, rompiendo los silos organizativos mediante la creación de un diálogo, dando espacio a la creatividad, la innovación y las sugerencias para mejorar el rendimiento. Los servidores públicos tienen que recibir apoyo para poder desarrollar su máximo potencial.

Para que las políticas de talento humano sean correctamente ejecutadas, los líderes y directivos de toda la entidad deben demostrar que les importan los problemas y el bienestar de los servidores y que promueven de forma activa una cultura de comunicación abierta y de transparencia.

El compromiso de los servidores públicos se puede lograr mediante foros formales, como comités y mediante el diálogo diario (por ejemplo sobre ideas de mejora).

Realizar encuestas de satisfacción y evaluaciones a los líderes es importante para obtener más información sobre el ambiente de trabajo y poder utilizar los resultados para introducir mejoras.

Ejemplos:

1. Promover una cultura de comunicación y diálogos abiertos, y fomentar el trabajo en equipo.
2. Involucrar a los servidores públicos y a sus representantes (por ejemplo, sindicatos) en la elaboración de planes de desarrollo, estrategias y objetivos en el diseño de procesos, y en la identificación e implementación de acciones de mejora e innovación.
3. Desarrollar sistemas para recoger ideas y sugerencias de los servidores públicos.
4. Realizar regularmente encuestas al personal, publicar e informar sobre los resultados, su análisis y las acciones de mejora resultantes.
5. Asegurar unas buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la entidad, teniendo en cuenta todos los requisitos de salud y seguridad.
6. Asegurar que existan unas condiciones favorables para lograr la conciliación entre la vida profesional y personal de los servidores públicos (por ejemplo, posibilidad de adaptar los horarios de trabajo, teletrabajo, bajas de maternidad o paternidad).
7. Prestar especial atención a las necesidades de los servidores públicos socialmente desfavorecidos y de las personas con discapacidad.
8. Proporcionar planes y métodos adaptados para recompensar a las personas de manera no económica (por ejemplo, planificando y revisando los beneficios de las personas y apoyando actividades sociales, culturales y deportivas centradas en la salud y el bienestar de las personas).

Criterio 4: Alianzas y Recursos



- 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con entidades relevantes
- 4.2. Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil
- 4.3. Gestionar las finanzas
- 4.4. Gestionar la información y el conocimiento
- 4.5. Gestionar la tecnología
- 4.6. Gestionar las instalaciones

Las entidades del sector público necesitan recursos de diferente tipo para apoyar la implementación de la estrategia y la planificación, así como el funcionamiento eficaz de sus procesos. Los recursos pueden ser de naturaleza material o inmaterial y deben ser gestionados con cuidado.

Los aliados (socios/colaboradores) de diferentes tipos, por ejemplo, otras entidades públicas, ONG, organizaciones educativas, proveedores privados de servicios, aportan conocimientos y la experiencia necesaria a la entidad y estimulan su enfoque externo.

La colaboración con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil es un tipo de alianza cada vez más relevante para las entidades del sector público. Las entidades públicas son consideradas cada vez más como parte de una red de organizaciones que trabajan conjuntamente para obtener resultados específicos para los ciudadanos (por ejemplo, en el ámbito de la seguridad o la salud).

Además de las alianzas, las entidades necesitan gestionar los recursos disponibles como las finanzas, los conocimientos, la tecnología, las instalaciones para asegurar su funcionamiento eficaz.

La gestión eficiente, innovadora y transparente de los recursos es esencial para que las entidades públicas garanticen la rendición de cuentas ante los diferentes grupos de interés sobre el uso legítimo de los recursos disponibles.

Considerar lo que está haciendo la entidad para lograr lo siguiente:

Subcriterio 4.1 Desarrollar y gestionar alianzas con entidades relevantes.

En una sociedad como la nuestra, en constante cambio y de complejidad creciente, las entidades públicas deben gestionar las relaciones con otras organizaciones para lograr sus objetivos estratégicos. Estas alianzas pueden ser con colaboradores privados, no gubernamentales y/o públicos. Las entidades deben, por lo tanto, definir quiénes son sus socios clave y desarrollar acuerdos con ellos. Para lograr el éxito de las políticas públicas en cadena, resulta crucial la colaboración entre los diferentes niveles institucionales.

Ejemplos:

1. Identificar los aliados clave (por ejemplo proveedores, suministradores, co-productores, proveedor de productos complementarios/sustitutivos, propietarios, fundadores, etc...) de los sectores público y privado y de la sociedad civil para establecer relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo y la apertura.
2. Gestionar los convenios de colaboración teniendo en cuenta el potencial de los diferentes socios para lograr un beneficio mutuo y apoyarse conjuntamente con la experiencia, los recursos y los conocimientos.
3. Definir el papel y las responsabilidades de cada aliado, incluidos los controles, las evaluaciones y las revisiones; controlar sistemáticamente los resultados y los efectos de las alianzas.
4. Asegurar los principios y valores de la organización seleccionando proveedores con un perfil socialmente responsable en el contexto de la normativa de la contratación pública.
5. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking

Subcriterio 4.2. Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil

La participación de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil se considera cada vez más como un motor necesario para mejorar la eficiencia y la eficacia de las entidades públicas. La información recibida en forma de quejas, ideas y sugerencias se considera una aportación importante para mejorar los servicios y productos. Las alianzas con organizaciones de la sociedad civil son relevantes en todo el ciclo de las políticas públicas: así pues, se trata de una actuación conjunta de co-diseño, codecisión, co-producción y co-evaluación.

Como co-decisoros, los ciudadanos son partícipes de las decisiones que les afectan. Como co-diseñadores, influyen en la prestación de servicios en respuesta a sus necesidades y expectativas. Como co-productores, participan en el proceso de producción y/o prestación de los servicios. Como co-evaluadores, califican la calidad de los servicios recibidos y de las políticas públicas.

Ejemplos:

1. Asegurar la transparencia mediante una política de información proactiva, proporcionando también datos abiertos de la organización.
2. Fomentar activamente la participación y la colaboración de los ciudadanos:
 - En el co-diseño y la co-decisión: a través de grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión (como el análisis de la demanda, la evaluación de la satisfacción) y los ciclos de calidad;
 - En la co-producción: participación en la producción y/o entrega de los servicios;
 - En la co-evaluación: análisis ex post de los servicios y políticas públicas que incluya los juicios de valor de los propios usuarios y de la ciudadanía.
3. Recoger activamente ideas, sugerencias y quejas de los ciudadanos/clientes, recopilándolas por los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos focales, cuestionarios, buzones de quejas, encuestas de satisfacción, observatorios ciudadanos).
4. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los ciudadanos los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, por ejemplo con las o Cartas de Servicio

Subcriterio 4.3. Gestionar las finanzas

La preparación cuidadosa de los presupuestos es el primer paso para una gestión financiera eficiente, sostenible y responsable, que integre objetivos financieros y no financieros. Se necesitan sistemas de contabilidad detallada y de control interno para monitorear continuamente la eficacia de las decisiones financieras a la hora de lograr los objetivos definidos.

Ejemplos:

1. Asegurar la resiliencia financiera mediante la planificación presupuestaria a largo plazo, el análisis de riesgos de las decisiones financieras y un presupuesto equilibrado.
2. Elaborar los presupuestos teniendo en cuenta datos del rendimiento (integrar los datos sobre resultados en los documentos presupuestarios).
3. Utilizar sistemas eficaces de contabilidad y control de los costes financieros y de evaluación (por ejemplo, fiscalización y revisión del gasto).
4. Monitorear el impacto del presupuesto.
5. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras y equilibrarlas con un control centralizado.
6. Asegurar la transparencia presupuestaria y financiera y publicar la información presupuestaria de manera comprensible.

Subcriterio 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

La principal fortaleza de una entidad reside en sus conocimientos, habilidades y competencias. Un objetivo fundamental de cualquier entidad es proporcionar a sus servidores la información adecuada en el momento adecuado y capacitarlos para utilizar los conocimientos adquiridos. Esto incluye una cultura organizativa abierta y comunicativa, basada en el aprendizaje, en la cual compartir y retener el conocimiento son factores clave.

Las entidades públicas de éxito definen marcos para gestionar el conocimiento, utilizando el poder de la digitalización para adquirirlo y ponerlo a disposición de todos los servidores públicos y grupos de interés.

Ejemplos:

1. Crear una entidad centrada en el aprendizaje, que proporcione sistemas y procesos para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento, salvaguardando así la resiliencia y la flexibilidad de la entidad.
2. Aprovechar la oportunidad de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales.
3. Establecer redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y para obtener aportaciones creativas.
4. Supervisar la información y el conocimiento de la entidad, asegurando su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad.
5. Desarrollar canales internos para asegurar que todos los servidores públicos tengan acceso a la información y los conocimientos pertinentes.
6. Promover la transferencia de conocimientos entre las personas de la entidad.
7. Asegurar el acceso a la información y a los datos abiertos relevantes y el intercambio con todos los grupos de interés externos de una manera sencilla, teniendo en cuenta sus necesidades específicas. Asegurar que el conocimiento clave (explícito e implícito) de los servidores públicos que dejan la entidad, se mantiene dentro de la misma.

Subcriterio 4.5. Gestionar la tecnología.

Las políticas de uso de las tecnologías de la información (TICs) y otras políticas tecnológicas de la entidad deben ser gestionadas de modo que respalden los objetivos estratégicos y operativos de la entidad de manera sostenible.

Es fundamental disponer de una visión clara, seguida de una estrategia viable sobre dónde y cómo utilizar las TICs, y para qué procesos y servicios. Es necesario integrar el uso de las TICs con las necesidades, capacidades, expectativas y sugerencias de los usuarios/ciudadanos y servidores públicos en la estrategia de la entidad, para lograr los mejores resultados.

Además, debe garantizarse un equilibrio entre el suministro de datos abiertos y la protección de datos.

Ejemplos:

1. Diseñar la gestión de la tecnología de conformidad con los objetivos estratégicos y operativos, y revisar sistemáticamente su efecto, rentabilidad e impacto.
2. Identificar y utilizar nuevas tecnologías (por ejemplo: big data, automatización, robótica, Inteligencia Artificial, análisis de datos, etc.) relevantes para la entidad. Implantar datos abiertos y aplicaciones de código abierto cuando resulte adecuado.
3. Utilizar la tecnología para apoyar la creatividad, la innovación, la colaboración (mediante servicios o herramientas en la nube) y la participación.
4. Definir cómo las TICs pueden mejorar los servicios internos y externos y proporcionar servicios en línea de manera inteligente para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
5. Tomar medidas para proporcionar una protección de datos y una ciberseguridad efectivas.
6. Tener en cuenta el impacto socioeconómico y medioambiental de las TICs, por ejemplo, la gestión de los residuos de los cartuchos, y la brecha digital.

Subcriterio 4.6. Gestionar las instalaciones.

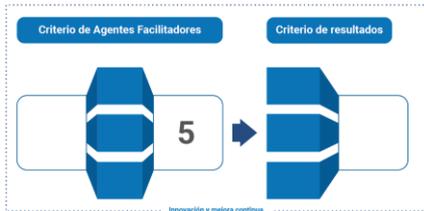
Las entidades públicas tienen que evaluar periódicamente el estado de las infraestructuras que tienen a su disposición. Es necesario gestionar las infraestructuras disponibles de manera eficiente, rentable y sostenible, de modo que satisfagan las necesidades de los usuarios/ciudadanos y proporcionen las condiciones de trabajo adecuadas del personal.

Unas condiciones de trabajo seguras y saludables son un requisito importante para el buen desempeño de la entidad. Igualmente relevante es el aspecto de la sostenibilidad, incluyendo políticas de gestión del ciclo de vida útil de los edificios, salas y equipamientos.

Ejemplos:

1. Asegurar el suministro y mantenimiento efectivo, eficiente y sostenible de todas las instalaciones (edificios, oficinas, equipamientos, suministro de energía, medios de transporte y materiales).
2. Proporcionar condiciones de trabajo e instalaciones de uso seguras y eficaces, incluido el acceso sin barreras para satisfacer las necesidades de los usuarios.
3. Aplicar políticas de ciclo de vida útil dentro de un sistema integrado de gestión de instalaciones (edificios, equipo técnico, etc.), que incluya su reutilización, reciclaje o eliminación en condiciones de seguridad.
4. Asegurar que las instalaciones de la entidad proporcionen un valor público añadido, (poniéndolas a disposición de la comunidad local, por ejemplo).

Criterio 5: Procesos y Servicios



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

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

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

- Procesos Gobernantes: Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la entidad.
- Procesos Sustantivos: Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece una entidad a sus usuarios/ciudadanos. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión institucional.
- Procesos Adjetivos (habilitantes de asesoría y de apoyo): Son aquellos que proporcionan productos o servicios necesarios a los procesos gobernantes y sustantivos.

Este criterio evalúa esencialmente los procesos sustantivos, es decir los que contribuyen eficazmente al cumplimiento de la misión y de la estrategia institucional.

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

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

Considerar lo que hace la institución para:

Subcriterio 5.1. Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor dado a los usuarios/ciudadanos.

Este subcriterio examina cómo los procesos respaldan los objetivos estratégicos y operativos de la entidad la así también, cómo se identifican, diseñan, gestionan e innovan para aumentar el valor de la misma. La forma en que los niveles directivos y los servidores públicos de la entidad, así como los distintos grupos de interés externos participan en el proceso de diseño, gestión e innovación es muy importante para la calidad del servicio/producto que se ofrece.

El diseño de procesos en torno a las necesidades de los usuarios7ciudadanos exige una entidad ágil, un análisis sistemático de las necesidades de los usuarios/ciudadanos y la evaluación periódica de la eficiencia y la eficacia de los procesos mediante enfoques como la metodología “LEAN”.

Ejemplos:

1. Diseñar procesos “LEAN “en torno a las necesidades y expectativas de los usuarios/ciudadanos para asegurar una estructura organizativa ágil. Identificar y documentar los procesos de forma continua, e indicando a los propietarios de los procesos.
2. Adaptar con regularidad los procesos a las necesidades y expectativas de los servidores públicos y los grupos de interés relevantes.
3. Diseñar y aplicar un sistema de gestión de procesos que aproveche las oportunidades que ofrecen la digitalización, la gestión de datos y los estándares abiertos.
4. Asegurarse de que los procesos apoyen los objetivos estratégicos y se planifiquen y gestionen, asignando los recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas.
5. Analizar y evaluar periódicamente los procesos, los riesgos y los factores críticos de éxito, teniendo en cuenta el entorno cambiante.
6. Simplificar con regularidad los procesos, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuese necesario.
7. Impulsar la innovación y la optimización de los procesos, prestando atención a las buenas prácticas nacionales e internacionales, considerando la participación de los grupos de interés pertinentes.
8. Revisar y mejorar los procesos para garantizar la protección de los datos personales.

Subcriterio 5.2. Desarrollar, ofrecer y prestar servicios /productos orientados a los usuarios/ciudadanos, grupos de interés y sociedad en general

Este subcriterio evalúa cómo las entidades desarrollan, ofrecen y prestan sus servicios/productos, para satisfacer las necesidades de los usuarios/ciudadanos, fomentando su participación. Diseñar basándose en la experiencia y creatividad de los usuarios/ciudadanos y de la sociedad civil, fomentará un sector público eficaz, eficiente y más innovador, que preste servicios públicos adecuados a un costo justo.

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

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

Ejemplos:

1. Identificar y diseñar los productos y servicios de la entidad, gestionando activamente su ciclo de vida de forma completa, incluido el reciclaje y la reutilización.
2. Identificar los servicios y productos en los procesos sustantivos.
3. Involucrar a los usuarios/ciudadanos y otros grupos de interés en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo mediante encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces, etc.)
4. Involucrar a los usuarios/ciudadanos y grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos, que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la entidad.
5. Involucrar a los usuarios/ciudadanos en la prestación del servicio y preparar tanto a los usuarios/ciudadanos como a los servidores públicos a esta nueva relación y cambio de roles.
6. Involucrar a los usuarios/ciudadanos en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de productos y servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces, utilizando métodos innovadores y que responda a las necesidades y demanda actual.
7. Asegurar que la información esté accesible y sea fiable, con el fin de asistir y soportar a los usuarios/ciudadanos y de informarles sobre los cambios realizados.
8. Promover la accesibilidad a los productos y servicios de la entidad (por ejemplo,

- acceso a los servicios en línea, horarios de apertura flexible, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, folletos, braille, audios, etc.)
9. Aplicar la gestión de la diversidad y la igualdad de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los usuarios/ciudadanos.
 10. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamos y de procedimientos, a fin de identificar las posibilidades de optimizar los procesos, productos y servicios.

Subcriterio 5.3. Coordinar los procesos en toda la entidad y con otras entidades relevantes.

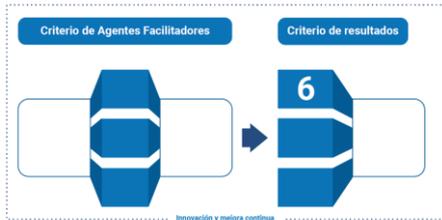
Este subcriterio evalúa cómo los procesos están coordinados dentro de la entidad así como con los procesos de otras entidades que funcionan en la misma cadena de servicios. La eficacia de las entidades públicas suele depender muy a menudo de la forma de colaborar con otras, con las que forma algo así como una cadena de prestadores de servicios, orientadas a un resultado común. Los procesos interfuncionales son comunes en la administración pública. Es vital integrar con éxito la gestión de dichos procesos, ya que la eficacia y eficiencia de estos procesos depende de un enfoque colaborativo, a fin de generar valor para los usuarios /ciudadanos.

Ejemplos:

1. Crear una cultura de trabajo interadministrativo en la gestión de procesos.
2. Definir la cadena de prestación de servicios a la que la entidad y sus colaboradores/ socios pertenece.
3. Fijar criterios comunes, facilitar el intercambio de datos y los servicios compartidos, para coordinar los procesos de la misma cadena de suministro en toda la entidad, así como con los principales aliados de los sectores privado, del tercer sector y de otros entes públicos.
4. Empezar el análisis de usuarios/ciudadanos a través de diferentes entidades, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos.
5. Crear grupos de trabajo con las entidades / proveedores de servicios, para solucionar problemas.
6. Involucrar a los usuarios / ciudadanos y grupos de interés en el diseño de los procesos y la colaboración para su ejecución.
7. Utilizar alianzas en diferentes niveles administrativos (local, regional, autonómico, estatal y con las empresas públicas), para permitir la prestación coordinada de servicios.
8. Crear incentivos (y condiciones) para que los niveles directivos y los servidores públicos creen procesos inter institucionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).

Criterios de Resultados

Criterio 6: Resultados orientados a los Usuarios/Ciudadanos



6.1 Mediciones de la percepción

6.2 Mediciones de desempeño

El término usuario/ciudadano refleja la compleja relación entre la administración y su público. La persona a la que se dirigen los servicios debe ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática con derechos y obligaciones (por ejemplo, contribuyente y actor de políticas públicas). La persona también debe ser considerada como cliente, no solo en el contexto de la prestación de servicios donde adopta la posición de beneficiario/usuario de los mismos, sino también en un contexto donde tiene que cumplir con sus obligaciones (pago de impuestos o multas) y donde tiene derecho a ser tratado justamente, con respeto y deferencia, sin descuidar los intereses de la entidad. Como las dos perspectivas no siempre son claramente separables, esta compleja relación se describirá como una relación usuario/ciudadano, quienes son los destinatarios o beneficiarios de la actividad, los productos o los servicios de las organizaciones del sector público. Es necesario definir a los usuarios/ciudadanos, pero no necesariamente restringirlos únicamente a los usuarios principales o finales de los servicios prestados.

El criterio 6 describe los resultados que la entidad está logrando en relación con la satisfacción de sus usuarios/ciudadanos con la entidad y con los productos y servicios que ofrece. El MECE distingue entre resultados de percepción y desempeño. Es importante para cualquier tipo de entidad del sector público medir directamente la satisfacción de sus usuarios/ciudadanos (resultados de percepción) sobre los cuales se puedan generar planes y acciones de mejora. Pero además, hay que medir los resultados del desempeño. De esta manera se recoge información adicional sobre la satisfacción de los usuarios ciudadanos, midiendo los indicadores de desempeño. Trabajar para mejorar los resultados de los indicadores de desempeño debe llevar a la entidad a obtener una mayor satisfacción de los usuarios/ ciudadanos.

Considerar qué resultados ha alcanzado la entidad en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios/ciudadanos, mediante la:

Subcriterio 6.1. Mediciones de percepción.

La medición directa de la satisfacción o percepción de los usuarios/ciudadanos es de gran importancia. Medir la percepción de los usuarios/ciudadanos significa preguntarles directamente y obtener información y opiniones sobre diferentes aspectos del desempeño de la entidad.

En la mayoría de los casos, esto se hace mediante encuestas a los usuarios/ciudadanos. También se usan herramientas complementarias como los grupos focales o paneles de consumidores.

Este subcriterio evalúa si la entidad realiza estas mediciones y si muestra los resultados de las mismas respecto a distintos ámbitos, como sobre la imagen de la entidad, la accesibilidad, el desempeño del personal, la participación de los usuarios/ciudadanos, la transparencia de la información, la calidad y las especificaciones de los productos y servicios, la innovación, la agilidad y la capacidad de digitalización de la entidad.

Ejemplos:

Resultados de mediciones de percepción general de la entidad en cuanto a:

- a. La imagen global de la entidad y su reputación pública;
- b. La accesibilidad a la entidad;
- c. La orientación al usuario/ciudadano/cliente por parte del servidor público.
- d. El involucramiento del usuario/ciudadano, incluyendo la participación física y/o electrónica;
- e. La transparencia, la apertura y la información proporcionada por la entidad

Resultados de mediciones de percepción sobre los servicios y productos:

- a. La accesibilidad a los servicios físicos y digitales;
- b. La calidad de los productos y servicios;
- c. La capacidad de innovación de la entidad;
- d. La agilidad de la entidad;
- e. La digitalización en la entidad;
- f. La integridad de la entidad y la confianza general de los usuarios/ciudadanos.

Subcriterio 6.2. Mediciones del desempeño.

Además de la medición directa de la percepción de los usuarios/ciudadanos, la calidad de los servicios prestados puede medirse mediante indicadores de gestión del rendimiento. En este caso, se usan los resultados cuantificables de los indicadores de gestión (por ejemplo, tiempo de tramitación, el tiempo de espera, el número de quejas, etc.).

Sobre la base de esas mediciones se pueden extraer enseñanzas sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios, la transparencia, la accesibilidad, la participación de los grupos de interés y la innovación. El MECE ofrece una visión general de ejemplos de indicadores internos que miden el desempeño para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios/ciudadanos.

Ejemplos:

Resultados relativos a la calidad de los productos y servicios

- a. Tiempo de espera (tiempo de gestión/tramitación de la prestación del servicio);
- b. Número de quejas, tiempo de atención a las mismas y medidas correctivas aplicadas;
- c. Resultados de las mediciones del control de calidad (errores, estándares y compromisos de calidad) en la prestación de los productos y servicios

Resultados en cuanto a transparencia, accesibilidad e integridad:

- a. Número de canales de información y comunicación, incluidas las redes sociales;
- b. Disponibilidad, exactitud de la información y publicación como datos abiertos ;

Resultados relativos a la participación de los grupos de interés e innovación

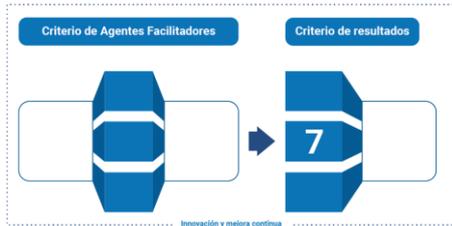
- a. Grado de participación de los grupos de interés en el diseño y la oferta de servicios y productos, o en los procesos de toma de decisiones;
- b. Número de sugerencias recibidas y aplicadas;

Resultados relativos al uso de la digitalización y los procedimientos de administración electrónica

- a. Alcance de las actividades de evaluación conjuntas con los grupos de interés, para tener en cuenta sus cambiantes necesidades y su grado de satisfacción;
- b. Horario de atención de los diferentes servicios (unidades prestadoras de servicio);
- c. Resultados de simplificación de trámites, optimización de recursos (costo, tiempo, requisitos, etc.);

- d. Disponibilidad de la información acerca de las responsabilidades de gestión de los diferentes servicios.

Criterio 7: Resultados de Talento Humano



7.1. Mediciones de percepción

7.2. Mediciones de desempeño

Los resultados del talento humano son los resultados que la entidad está logrando en relación con la competencia, la motivación, la satisfacción, la percepción y el desempeño de sus servidores públicos.

El criterio distingue dos tipos de resultados de talento humano: por un lado, la percepción general de la entidad en la que se pregunta directamente a sus servidores (por ejemplo, mediante cuestionarios, encuestas, grupos focales, evaluaciones, entrevistas, consultas con representantes del personal) y, por otro lado, los resultados generales en el talento humano utilizados por la propia organización para monitorear y mejorar la satisfacción del mismo y los resultados de desempeño.

Considerar qué ha logrado la entidad para satisfacer las necesidades y expectativas del talento humano mediante los resultados de lo siguiente:

Subcriterio 7.1. Mediciones de percepción.

Este subcriterio evalúa si los servidores públicos que trabajan en la entidad perciben a la misma como un lugar de trabajo atractivo y si están motivados para hacer lo mejor para ella en su trabajo diario. Es importante para todas las entidades del sector público el medir sistemáticamente la percepción de su talento humano sobre la entidad y sobre los productos y servicios que presta.

Ejemplos:

Resultados en relación con la percepción general de los servidores públicos respecto a:

- e. La imagen y el rendimiento global de la entidad.
- f. La participación de los servidores públicos en el proceso de toma de decisiones y en las actividades de mejora.
- g. La toma de conciencia de los servidores públicos sobre los posibles conflictos de interés y la importancia del comportamiento ético y la integridad.
- h. Los mecanismos de recolección de información, consulta, diálogo y encuestas sistemáticas al personal.
- i. La responsabilidad social de la entidad.
- j. El nivel de apertura de la entidad al cambio y a la innovación.
- k. El impacto de la digitalización en la entidad.
- l. La agilidad de la entidad.

Resultados relacionados con la percepción sobre la gestión y los sistemas de gestión respecto a:

- a. La capacidad del personal directivo para dirigir la entidad y llevar a cabo una comunicación eficaz.
- b. El diseño y la gestión de los diferentes procesos de la entidad.
- c. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de desempeño de los servidores públicos.
- d. La gestión del conocimiento.
- e. Las medidas de comunicación e información internas.
- f. El grado y la calidad del reconocimiento con los que se premian los esfuerzos individuales y de equipo.

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

- a. El ambiente de trabajo y la cultura de la entidad.
- b. El enfoque hacia las cuestiones sociales (por ejemplo la flexibilidad de los horarios laborales, la conciliación entre la vida profesional y personal, la protección de la salud.)
- c. La gestión de la igualdad de oportunidades, de trato y la actitud de la organización.
- d. Las instalaciones de trabajo.

Resultados relacionados con la percepción del desarrollo y habilidades profesionales:

- a. Desarrollo sistemático de la carrera y de las competencias necesarias.
- b. El acceso a la formación, la calidad de la misma y el desarrollo profesional

Subcriterio 7.2. Mediciones de desempeño.

Las mediciones del desempeño se componen de indicadores de rendimiento internos relacionados con los servidores públicos, que permiten a la entidad medir los resultados obtenidos en relación con su comportamiento general, su desempeño, el desarrollo de habilidades, su motivación y su nivel de involucramiento en la entidad.

Estos resultados suelen incluir mediciones internas del comportamiento que los servidores públicos muestran en la práctica (por ejemplo, bajas por enfermedad, rotación de personal, número de quejas del personal, número de propuestas de innovación, etc.)

Ejemplos:

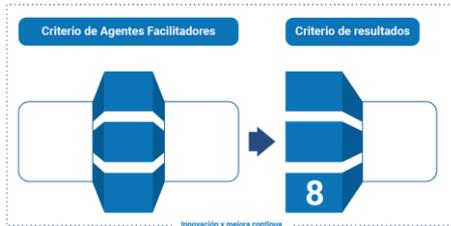
Resultados generales del desempeño del talento humano:

- e. Indicadores sobre la retención, la lealtad y la motivación de los empleados.
- f. El nivel de participación en las actividades de mejora.
- g. El número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) notificados.
- h. La frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de las actividades relacionadas con la responsabilidad social.
- i. Indicadores de la capacidad de los servidores públicos para responder a las necesidades de los usuarios /ciudadanos.

Resultados relativos al desempeño y las capacidades individuales:

- j. Indicadores sobre el desempeño individual.
- k. Indicadores relativos a la utilización de herramientas digitales de información y comunicación.
- l. Indicadores relativos al desarrollo de aptitudes y a la formación.
- m. La frecuencia de acciones de reconocimiento en el nivel individual y de equipos.

Criterio 8: Resultados de Responsabilidad Social



8.1. Mediciones de la percepción

8.2. Mediciones del desempeño

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

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

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

- Mejorar su reputación y su imagen entre los usuarios/ciudadanos.
- Mejorar su capacidad de atraer, motivar comprometer y mantener su talento humano.
- Mejorar sus relaciones con otras entidades públicas y privadas, medios de comunicación, proveedores, ciudadanos y la comunidad en la que se desarrolla.

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

Pueden estar relacionadas con el comportamiento ético, democrático y participativo de la entidad; la sostenibilidad del medioambiente; la calidad de vida; o, el impacto económico resultante de los comportamientos institucionales.

Tomar en cuenta qué está logrando la entidad con la responsabilidad social, mediante los resultados de:

Subcriterio 8.1. Mediciones de percepción.

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

Ejemplos:

1. Percepción del impacto del funcionamiento de la entidad sobre la calidad de vida de los usuarios/ciudadanos, más allá de la misión institucional. Por ejemplo educación sanitaria, apoyo de actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.
2. Reputación de la entidad, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).
3. Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional o internacional (por ejemplo creación/ atracción de actividades del pequeño comercio en la comunidad, creación de carreteras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.)
4. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad medioambiental, incluyendo el cambio climático
5. El impacto de la entidad en la transparencia, el comportamiento ético, el Estado de Derecho, la apertura y la integridad.
6. Percepción de la participación de la entidad en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales, a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.
7. Percepción de la entidad en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.

Subcriterio 8.2. Mediciones del desempeño.

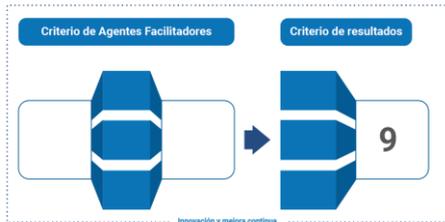
Las mediciones del desempeño se centran en las medidas utilizadas por la entidad para monitorear, comprender, predecir y mejorar su desempeño en responsabilidad social. Estas mediciones deben dar una indicación clara de la eficacia de los enfoques de la entidad en temas sociales. Pueden incluir el comportamiento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

Ejemplos:

Indicadores de responsabilidad social respecto a:

1. Actividades de la entidad para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.)
2. Frecuencia de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenido, etc.)
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja o en riesgo de exclusión social (por ejemplo estimación del presupuesto de la ayuda, número de beneficiarios, etc.)
5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad y de integración y aceptación de las minorías étnicas y de personas en situación de desventaja (por ejemplo organizando programas/ proyectos específicos para emplear a minorías étnicas.)
6. Participación de la entidad en proyectos de cooperación y de los servidores públicos en actividades filantrópicas.
7. Apoyo a la participación social de los usuarios/ciudadanos, otros grupos de interés y servidores públicos.
8. Intercambio de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la entidad, número de intervenciones en foros, reuniones, consejos u otro a nivel nacional e internacional)
9. Programas para la prevención de riesgos laborales, peligros para la salud de los servidores públicos y prevención de accidentes de los usuarios/ciudadanos

Criterio 9: Resultados clave del rendimiento institucional



9.1. Resultados externos: servicios o productos y valor público

9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia

Los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la entidad haya determinado como logros esenciales y medibles para el éxito de la entidad, a corto y largo plazo. Representan la capacidad de las políticas y de los procesos para alcanzar las metas y objetivos definidos en la misión, visión y los planes estratégicos de la entidad.

Los resultados clave del rendimiento pueden dividirse en:

Resultados externos: respecto a servicios o productos e impactos en relación con los objetivos de la entidad, vinculados con la misión y la visión (criterio 1), la estrategia y la planificación (criterio 2), los procesos y servicios (criterio 5) y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.

Resultados internos: nivel de eficiencia, vinculados con el talento humano (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4) y los procesos y servicios (criterio 5) y los resultados alcanzados para llevar a entidad hacia la excelencia.

Considerar los resultados alcanzados por la institución en relación con:

Subcriterio 9.1 Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Los resultados externos permiten medir la eficacia de la estrategia de la entidad en cuanto a su capacidad de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés externos, alineados con la misión y visión institucional. Toda entidad del sector público debe evaluar hasta qué punto logra cumplir con sus objetivos claves, tal y como están definidos en su plan estratégico en términos de resultados de los servicios y productos ofrecidos a los usuarios/ciudadanos y, de resultados del impacto último de las principales actividades de la entidad en los grupos de interés externos y en la sociedad en general. Todo ello con el propósito de poder mejorar su rendimiento de manera eficaz.

Ejemplos:

1. Resultados en términos de cantidad y calidad de los servicios prestados y de los productos ofrecidos a los usuarios/ciudadanos).
2. Resultados en términos de impacto de los servicios y productos en el público objetivo.
3. Grado de cumplimiento de los convenios/compromisos/ acuerdos entre las autoridades y la entidad.
4. Resultados de las inspecciones externas y auditorías de gestión.
5. Resultados obtenidos a partir de la evaluación y el benchmarking (análisis comparativo) en términos de productos, servicios e impactos.
6. Resultados de la implementación de reformas del sector público.

Subcriterio 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Los resultados internos están relacionados con la eficiencia, eficacia de los procesos internos y las mediciones financieras para el correcto funcionamiento de la entidad. Pueden incluir los resultados de la gestión de los procesos (por ejemplo productividad, eficacia en el costo), rendimiento financiero (por ejemplo uso eficiente de los recursos financieros, cumplimiento presupuestario), el uso eficiente de los recursos (por ejemplo alianzas, información, tecnologías, instalaciones, etc.) y pueden tener en cuenta los resultados de las evaluaciones del rendimiento (inspecciones y auditorías internas y/o externas, certificaciones, participación en concursos y premios).

Ejemplos:

1. Eficiencia de la entidad en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de talento humano, gestión del conocimiento y de las instalaciones.
2. Resultados de las mejoras e innovaciones en procesos y/o servicios.
3. Resultados de la evaluación y el análisis comparativo (mediante benchmarking)
4. Resultados de las cooperaciones entre entidades y los convenios de colaboración
5. El impacto de la digitalización en el rendimiento de la entidad
6. Resultados de las inspecciones o auditorías internas y/o externas.
7. Resultados de la participación en concursos, premios de calidad y certificación en sistemas de gestión de la calidad.
8. Resultados de la ejecución de los presupuestos y del cumplimiento de los objetivos financieros.
9. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.)

4. SISTEMA DE PUNTUACIÓN MECE

Hoja de Puntuación Criterios de Agentes Facilitadores

FASE	ESCALA	Sin evidencia	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas	Evidencias muy fuertes relativas a todas las áreas	Evidencia excelente, comparada con otras instituciones relativas a todas las áreas
	Ponderación →	0-10	nov-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Planificar	Sólido – integrado	No hay evidencia de planificación	Planificación con algunas evidencias	Las principales buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan alguna evidencia de planificación y se definen algunos controles y/o indicadores	La mayoría de buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de planificación. <u>Se emulan las mejores prácticas</u>	La mayoría de buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de planificación y forman parte de un sistema de gestión coherentes con los principios de calidad y excelencia. <u>Hay evidencias de emular a las mejores prácticas en al menos 3 años</u>	Todas las buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de planificación y forman parte de un sistema de gestión integrado coherentes con los principios de calidad y excelencia. Hay evidencias de emular las mejores prácticas en más de 3 años y algunas de estas presentan comparaciones de referencias de nivel mundial.
	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. En esta etapa se definen los objetivos y la dirección para cada Subcriterio, junto con la definición de los procedimientos más eficaces para conseguirlos.						
Desarrollar	Aplicado – sistemático	No hay evidencia de desarrollo	Evidencias de implementación en algunas buenas prácticas	Las principales buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan alguna evidencia de implementación.	La mayoría de buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de implementación. <u>Se emulan las mejores prácticas</u>	La mayoría de buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de implementación y forman parte de un sistema de gestión coherentes con los principios de calidad y excelencia. <u>Hay evidencias de emular a las mejores prácticas en al menos 3 años.</u>	Todas las buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de implementación y forman parte de un sistema de gestión integrado coherentes con los principios de calidad y excelencia. <u>Hay evidencias de emular las mejores prácticas en más de 3 años y algunas de estas presentan comparaciones de referencias de nivel mundial.</u>
	El desarrollo denota la puesta en práctica de lo que se define en la planificación. Las actividades se gestionan mediante procesos y responsabilidades definidos.						

FASE	ESCALA	Sin evidencia	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas	Evidencias muy fuertes relativas a todas las áreas	Evidencia excelente, omparada con otras instituciones relativas a todas las áreas
	Ponderación →	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Controlar	Medición – análisis	No hay evidencia de medición y análisis	Inicio de seguimiento y control para algunas buenas prácticas.	Las principales buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan alguna evidencia de seguimiento a los indicadores y / o controles definidos.	La mayoría de buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de seguimiento a los indicadores y / o controles definidos.. Se emulan las mejores prácticas.	La mayoría de buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de seguimiento a los indicadores y / o controles definidos y forman parte de un sistema de gestión coherentes con los principios de calidad y excelencia. <u>Hay evidencias de emular a las mejores prácticas en al menos 3 años</u>	Todas las buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de seguimiento a los indicadores y / o controles definidos y forman parte de un sistema de gestión integrado coherentes con los principios de calidad y excelencia. <u>Hay evidencias de emular las mejores prácticas en más de 3 años y algunas de estas presentan comparaciones de referencias de nivel mundial.</u>
	Los procesos desarrollados se miden y controlan con indicadores relevantes.						
Actuar	Aprendizaje - mejora	No hay evidencia de aprendizaje y mejora	Inicio de ciclos de mejora en algunas buenas prácticas.	Las principales buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan inicio de ciclos de mejora.	La mayoría de buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de ciclos de mejoraSe emulan las mejores prácticas.	La mayoría de buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de ciclos de aprendizaje y mejora y forman parte de un sistema de gestión coherentes con los principios de calidad y excelencia. <u>Hay evidencias de emular a las mejores prácticas en al menos 3 años.</u>	Todas las buenas prácticas relacionadas al subcriterio presentan evidencia de ciclos de aprendizaje y mejora y forman parte de un sistema de gestión integrado coherentes con los principios de calidad y excelencia. <u>Hay evidencias de emular las mejores prácticas en más de 3 años y algunas de estas presentan comparaciones de referencias de nivel mundial.</u>
	Se realizan acciones correctivas y de mejora a partir de los resultados de seguimiento.						

Hoja de Puntuación Criterios de Resultados

PAUTAS	Ponderación	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tendencias	Evolución de resultados en diferentes periodos.	No se presentan mediciones	Las tendencias de los resultados de los indicadores son desfavorables o se muestra solo un (1) año de medición de los indicadores.	Se muestran tendencias de los resultados relevantes con un progreso moderado de dos (2) años de evolución.	Se muestran tendencias positivas de la mayoría de resultados relevantes con un progreso sostenido durante los últimos tres (3) años de evolución.	Se muestran tendencias positivas de todos los resultados relevantes con un progreso sustancial en los últimos tres (3) años y se realiza un análisis de la evolución.	Se muestran tendencias positivas de todos los resultados relevantes en más de tres años (3) años de tendencias sostenibles y alcanzan el nivel de clase mundial
Objetivos	Logros alcanzados. Para cada indicador debe existir una meta.	No se muestran objetivos	Se han alcanzado los objetivos en algunos resultados en un (1) año de evolución.	Se han alcanzado los objetivos en resultados relevantes en por lo menos dos (2) años de evolución.	Se han alcanzado los objetivos en la mayoría de los resultados relevantes en los últimos tres (3) años de evolución	Se han alcanzado los objetivos en todos los resultados relevantes en los últimos tres (3) años de evolución.	Se han alcanzado los objetivos de clase mundial en los resultados relevante en más de tres (3) años de evolución.
Comparaciones	Comparación de sus resultados con otras entidades y/o entidades reconocidas como las mejores.	No se presentan comparaciones en sus resultados.	Se presentan resultados incipientes de comparaciones con otras entidades en un (1) año..	Se presentan comparaciones de algunos resultados relevantes con otras entidades durante los últimos dos (2) años.	Se presentan comparaciones para la mayoría de resultados relevantes con otras entidades durante los últimos 3 años.	Se presentan comparaciones relevantes con otras entidades por más de 3 años.	Durante los últimos 5 años se muestran comparaciones externas relevantes para la mayoría de los indicadores presentados, y se verifica que algunos de los resultados propios son de clase mundial.
Alcance	Abarca la extensión en lo que afecta a áreas relevantes de la entidad.	Los resultados no se relacionan con la gestión o no hay mediciones.	Se muestran resultados relevantes en algunas áreas o en algunos procesos.	Se muestran resultados relevantes en algunas áreas de los procesos sustantivos de la entidad.	Se muestran resultados relevantes en la mayoría de los procesos sustantivos y algunos de apoyo de la entidad...	Se muestran resultados relevantes en todos los procesos sustantivos y en la mayoría de apoyo de la entidad.	Existen resultados para todos los procesos sustantivos y todos los procesos de apoyo y todas las áreas.

DEFINICIONES DE LOS TÉRMINOS UTILIZADOS EN LAS HOJAS DE PUNTUACION

CRITERIOS DE LOS AGENTES FACILITADORES

PLANIFICAR

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

Sólido

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

Integrado

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

DESARROLLAR

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

Aplicado

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

Sistemático

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

CONTROLAR

Extensión con que se realiza la medición y el control de la planificación con el que tiene lugar las actividades de aprendizaje, y con la que se analizan los resultados de ambos para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.

Medición

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

Análisis

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

ACTUAR

Aprendizaje

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

Mejora

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

CRITERIOS DE RESULTADOS

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

Tendencias

En todos los criterios de resultados se presentan las “Tendencias” de los datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de ciudadanos, de Talento Humano, etc.

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

Objetivos

Refiere a las propias metas internas de la entidad. Para cada tendencia de resultados presentada deberá especificarse el objetivo interno, también como una tendencia del objetivo a lo largo del tiempo.

La información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados, de modo que pueda juzgarse si los objetivos son estimulantes y desafiantes.

Comparaciones

Realizadas con entidades nacionales o internacionales o bien entidades reconocidas como “mejores en su clase”.

“Mejor en su clase” significa que los resultados obtenidos son los mejores de su especie, aunque la entidad de que se trate pueda operar, naturalmente, en una línea de actividad distinta de la

que trabaje la entidad objeto de evaluación. Si esta última es de ámbito nacional, “mejor en su clase” puede ser entre las entidades nacionales. Si la entidad objeto de evaluación aspira a ser global, el ámbito de comparación habrá de ser más amplio.

Alcance

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

5. BIBLIOGRAFÍA

- Modelo CAF (Versión 2020). El Marco Común de Evaluación, Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación, Gobierno de España, Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- NTCC (Versión 2021). Norma Técnica para la Certificación de Calidad de Servicio Público, Ministerio del Trabajo