



GENERALITAT
VALENCIANA

**METODOLOGÍA DE
EVALUACIÓN PARA LA
ACREDITACIÓN DE LA
CALIDAD DE LOS SERVICIOS
PÚBLICOS DE LA GVA**



Inspección General de Servicios



**METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN
PARA LA ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD
DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA GVA**



EDITA

Generalitat Valenciana
Conselleria de Justicia, Interior y Administración Pública
Subsecretaría.
Subdirección General de la Inspección general de Servicios y Mejora de la Calidad

AUTORES

Coordinación:

José Luis Gaona Barthelemy
Delia Cuenca Antolín

Contrastación y validación de la metodología:

José Javier Cuenca Cervera
Pedro Giménez Cases
Jorge Hurtado Mullor
Julia Martínez Mompó
Marta Miralles Jordá
Lluís Pellicer Cardona
Cristina Pérez Moreno
Gemma José Rico Marí

Consultores externos:

Rafael Abajo Merino
David González Rodríguez

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación por cualquier medio o procedimiento, sin contar con la autorización previa, expresa y por escrito del editor.

D.L.: V-1030-2023



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN	5
2. EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y CONTRIBUCIÓN A LOS ODS	6
2.1 Análisis del impacto de la actividad en los ODS.....	6
3. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	8
3.1 Los clientes.....	8
3.2 Las personas.....	8
3.3 Los reguladores	8
3.4 La sociedad.....	8
3.5 Los aliados y proveedores.....	9
4. CLAVES DEL MODELO GVA DE EVALUACIÓN	9
4.1 Transversalidad	9
4.2 Lógica DIRECCIÓN – EJECUCIÓN - RESULTADOS.....	10
4.3 Transformación y funcionamiento.....	10
4.4 Valor sostenible	10
4.5 Mejora continua.....	10
5. MODELO GVA DE EVALUACIÓN	11
5.1 Bloque 1: Cultura y Dirección	13
Dimensión 1: Cultura y liderazgo. Creatividad e innovación	13
Dimensión 2: Dirección estratégica y gestión del cambio y la transformación	14
5.2 Bloque 2: Creación de Valor	15
Dimensión 3: Creación de valor con el cliente	15
Dimensión 4: Creación de valor con las personas	17
Dimensión 5: Creación de valor para quienes regulan su actividad.....	19
Dimensión 6: Creación de valor para la sociedad.....	20
Dimensión 7: Creación de valor con aliados y proveedores.....	22
5.3 Bloque 3: Métodos y Medios	23
Dimensión 8: Gestión de procesos, proyectos y riesgo. Mejora continua y agilidad.....	23
Dimensión 9: Aprovechar la tecnología. Gestión de datos, información y conocimiento ..	24
Dimensión 10: Gestión de recursos	24



6. PROCESO Y CLAVES PARA LA EVALUACIÓN..... 25

6.1 Proceso general de evaluación con acreditación final de la GVA..... 25
6.2 Áreas clave de la gestión..... 27
6.3 Escala de puntuación. Aplicación de la lógica REDER..... 28
6.4 Aspectos a tener en cuenta durante la evaluación 29
6.5 Seguimiento del plan de mejora derivado de la evaluación..... 30
6.6 Estudio comparativo Modelo GVA vs. Modelo EFQM..... 30

ANEXOS..... 32

A.1 Glosario de términos 32
A.2 Cuestionario de evaluación 44



INTRODUCCIÓN

Las evaluaciones de calidad son una de las claves de la mejora continua del nivel de excelencia de la gestión pública en la Generalitat Valenciana (en adelante, GVA). Desde 2010 se utiliza una metodología propia, promovida por la Inspección General de Servicios de la GVA y basada en el Modelo Europeo de Excelencia de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

En este documento se presenta la metodología propia de la Generalitat Valenciana revisada y actualizada a la nueva versión del Modelo EFQM de Excelencia, Innovación y Sostenibilidad aprobado en 2020. Se incluyen así aspectos de creciente interés en la gestión de las organizaciones públicas, como son:

- Definición del propósito.
- Definición de los elementos que componen su cultura y valores.
- Gestión del ecosistema en el que opera.
- Gestión de sus grupos de interés.
- Gestión de la experiencia de cliente (ciudadanía, empresa, ...), experiencia de empleado/a y de otros grupos de interés.
- Generación de valor compartido con sus grupos de interés.
- Impulso de la creatividad e innovación y aprovechamiento de la tecnología
- Aprovechamiento de los datos, la información y el conocimiento.
- Gestión de la ciberseguridad.
- Gestión del riesgo.
- Aplicación de la predictibilidad y adaptación a los cambios del entorno.

Además, el nuevo marco de referencia ayuda a las organizaciones públicas de la GVA a gestionar su transformación y a apoyar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), cumpliendo con la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

Todo ello sin abandonar las claves del Modelo EFQM: Sistemático, global, de autodiagnóstico, integrador y que permite el benchmarking entre organizaciones.

1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

En términos generales, todas las organizaciones desarrollan su actividad en un entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) y, para aportar valor a la sociedad, tienen que abordar nuevos retos, como, por ejemplo:

- La escasez de recursos.
- La necesidad de reducir los impactos negativos en el entorno.
- La digitalización de los procesos.
- La incorporación de nuevas formas de trabajo.
- La mayor información y exigencia de los clientes – ciudadanía.
- Los cambios en los requisitos de los empleados/as.



Además de tener en cuenta estos retos, el Modelo GVA de Evaluación de la calidad de los servicios públicos tiene en cuenta la especificidad de la Generalitat Valenciana (GVA) como Administración Pública y el modelo se podrá aplicar a cualquiera de sus Departamentos, en cualquier nivel de la administración: Secretarías Autonómicas, Subsecretarías, Direcciones Generales, Direcciones Territoriales, Subdirecciones Generales y Servicios; así como a los entes de su sector público instrumental: organismos públicos, sociedades mercantiles de la Generalitat y fundaciones del sector público, así como consorcios adscritos.

Estas **Unidades de Gestión** para poder evaluarse, necesitarán un modelo que sea:

- **Completo**: Debe incluir todas las áreas de gestión de una unidad y además **las nuevas realidades** como son la digitalización, la gestión responsable y la mayor exigencia de la ciudadanía (resultados, transparencia, agilidad,...)
- **Sencillo**: No puede ser un modelo asequible sólo para especialistas. El formato de **cuestionario cerrado con puntuación** (utilizado en el anterior modelo de evaluación) cumple con el criterio y ayuda a reducir la curva de aprendizaje.
- **Ágil**: La **herramienta web** ayuda a ello.

2. EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y CONTRIBUCIÓN A LOS ODS

En la actualidad, una de las premisas de la gestión excelente de una organización pública o privada es su apoyo a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y se reconoce que “crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo”.

Con esta misma perspectiva, el Modelo GVA de Evaluación introduce el análisis del impacto en los ODS y el concepto de creación de valor sostenible para cada grupo de interés.

2.1 Análisis del impacto de la actividad en los ODS

Los ODS son objetivos destinados a asegurar el desarrollo económico, social y ambiental sostenible y las diferentes administraciones nacionales e internacionales señalan la necesidad de que las organizaciones públicas y privadas contribuyan a su cumplimiento.

El Modelo GVA de Evaluación recoge la necesidad de que la unidad analice su impacto en los ODS en el proceso de planificación estratégica y ha introducido los conceptos ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) en la creación de valor por parte de la Unidad. Se contribuye, en especial, al cumplimiento de los siguientes ODS:

- 3 – Salud y bienestar: de las Personas, en general, y del Cliente–Ciudadano y de la Sociedad, en el caso de las unidades que prestan servicios socio-sanitarios.
- 5 – Igualdad de género: en la actuación con las Personas de la unidad y como objetivo transversal en la definición de los servicios que se ofrecen a la Sociedad.
- 8 – Trabajo decente (de las Personas) y crecimiento económico (de la Sociedad)
- 10 – Reducción de las desigualdades (en la Sociedad)
- 11 – Ciudades y comunidades sostenibles (para la Sociedad)
- 16 – Paz, justicia e instituciones sólidas (para la Sociedad)

Además, algunas unidades podrán impactar en ODS directamente vinculados con los servicios que prestan, como pueden ser:

- 4 – Educación de calidad: del Cliente–Ciudadano, en el caso de las unidades enfocadas a la prestación de servicios educativos.
- 7, 13, 14, 15 – Energía y medio ambiente, en el caso de las unidades vinculadas a las áreas de agricultura, medio ambiente, arquitectura bioclimática y economía sostenible.





3. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Otro de los elementos clave a tener en cuenta es la identificación de los Grupos de Interés (GI) y dentro de ellos los que son clave. Entendemos por GI a las personas, grupos u entidades que tienen un interés directo o indirecto en la unidad, sus actividades y rendimiento, porque pueden afectar a la unidad o ser afectados por ella.

En el Modelo GVA de Evaluación se ha tenido en cuenta la diferente importancia de los GI a la hora de calcular la ponderación de cada una de las dimensiones que constituyen el modelo y se han utilizado como criterios de ponderación: el **poder** (capacidad de imponer su voluntad), el **interés** (por preocupación o conveniencia), la **influencia** (implicación activa) y el **impacto** (capacidad para efectuar cambios).

Esta valoración podría dar como resultado diferentes ponderaciones en unidades de distinta naturaleza y, en determinadas circunstancias, los distintos grupos de interés pueden ejercer mayor poder, interés, influencia o impacto de lo habitual o esperable en nuestra actividad, pero es necesario tomar un referente promedio para la definición de un modelo genérico.

Los Grupos de Interés (GI) clave para cualquier unidad se han clasificado en:

3.1 Los clientes

Son los destinatarios de los servicios de la unidad. Es el grupo de interés principal para el que la unidad aspira a crear un valor sostenible. En el caso de las unidades de la GVA, los clientes suelen ser los ciudadanos, pero también las empresas, otras unidades de la GVA u otras administraciones públicas.

3.2 Las personas

Es el conjunto de individuos que trabajan en la unidad, incluyendo los líderes de cualquier nivel.

3.3 Los reguladores

Son las autoridades públicas e instituciones a los que la unidad debe rendir cuentas. En algunos casos, marcan los objetivos y prioridades de la unidad.

3.4 La sociedad

Es la infraestructura social externa a la unidad que puede impactar en la misma o verse afectada por ella. Pueden ser representantes de su comunidad más cercana o de la sociedad en general, incluidos, por ejemplo, colectivos especiales que se centran en temas como la protección del medioambiente.

3.5 Los aliados y proveedores

Los aliados son aquellos grupos de interés con quien la unidad ha establecido una relación de trabajo a largo plazo que crea valor añadido para ambas partes. Los proveedores, en cambio, son meros facilitadores de los productos o servicios que necesita la unidad. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con otras unidades u organizaciones públicas, proveedores privados de productos o servicios, ONG, entidades educativas, etc.

4. CLAVES DEL MODELO GVA DE EVALUACIÓN

El Modelo GVA de Evaluación se ha desarrollado en torno a cinco claves, que también se hallan implícitas en el nuevo modelo EFQM, pero que se manifiestan explícitamente en el Modelo GVA a fin de asegurar que sea Completo, Sencillo y Ágil.



4.1 Transversalidad

El Modelo GVA está estructurado en dimensiones (o ejes de gestión) agrupadas en tres grandes bloques inspirados en el marco de: 1.procesos estratégicos, 2.procesos operativos y 3.procesos de soporte, de manera que exista una correspondencia entre las prácticas de gestión de cualquier unidad y el propio modelo:

Bloque 1: Cultura y dirección

- Dimensión 1. Cultura y liderazgo. Creatividad e innovación
- Dimensión 2. Dirección estratégica y gestión del cambio y la transformación

Bloque 2: Creación de valor

- Dimensión 3. Creación de valor con el cliente
- Dimensión 4. Creación de valor con las personas
- Dimensión 5. Creación de valor para quienes regulan su actividad
- Dimensión 6. Creación de valor para la sociedad
- Dimensión 7. Creación de valor con aliados y proveedores

Bloque 3: Métodos y medios

- Dimensión 8. Gestión de procesos, proyectos y riesgo. Mejora continua y agilidad
- Dimensión 9. Aprovechar la tecnología. Gestión de datos, información y conocimiento
- Dimensión 10. Gestión de recursos

Cada dimensión se despliega en criterios y éstos en preguntas de evaluación.



4.2 Lógica DIRECCIÓN – EJECUCIÓN - RESULTADOS

En cada dimensión, se integra la lógica de Dirección (POR QUÉ) – Ejecución (CÓMO) – Resultados (QUÉ) de manera que pueda hacerse una evaluación completa de cada eje de gestión. Esto facilita la asignación de responsabilidades dentro de la unidad y la identificación de áreas de mejora en el enfoque, despliegue, evaluación y revisión, o medición de resultados de cada dimensión.

4.3 Transformación y funcionamiento

El Modelo GVA asume la necesidad de gestionar el presente (funcionamiento) pensando en el futuro (transformación) y esta clave se traslada al modelo:

- **Impulso del cambio y la transformación:** en la cultura de la unidad (dimensión 1), en los mecanismos para implantar la estrategia, sistemática de gestión y los resultados de dicha gestión (dimensión 2) y en la gestión de datos, información y conocimiento para apoyar los planes de transformación (dimensión 9).
- **Gestión del funcionamiento:** en la gestión de procesos, proyectos y riesgos, mejora continua y agilidad (dimensión 8), en la gestión de la tecnología (dimensión 9) y en la gestión de los recursos (dimensión 10).

4.4 Valor sostenible

La lógica DIRECCIÓN – EJECUCIÓN - RESULTADOS se puede observar claramente en las dimensiones 3 a 7 de creación de valor con los grupos de interés:

- **DIRECCIÓN:** En los primeros criterios, identificación de sus necesidades y expectativas y definición de la estrategia de gestión.
- **EJECUCIÓN:** En los criterios de diseño, comunicación, elaboración, entrega y medición del valor que se crea.
- **RESULTADOS:** En los últimos criterios, de definición y análisis de los indicadores de cumplimiento de sus necesidades y expectativas y de los indicadores de percepción.

La misma lógica se emplea en el resto de dimensiones, si bien se adapta a cada ámbito de gestión.

4.5 Mejora continua

El Modelo GVA de Evaluación es un modelo de excelencia y, por lo tanto, ofrece un itinerario progresivo de mejora en cualquiera de los ámbitos de gestión. Alcanzar los máximos niveles en cualquiera de ellos requiere de sólidos enfoques de gestión revisados y mejorados con el paso del tiempo.

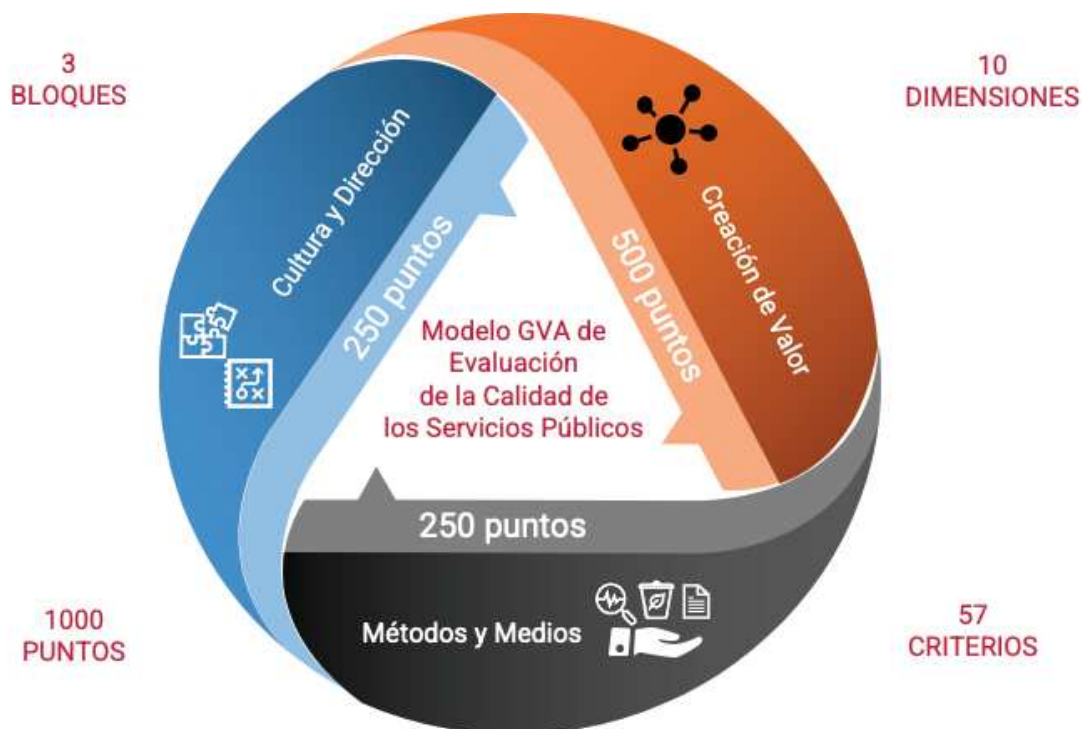
Cada criterio del modelo se despliega en una serie de preguntas o ítems que deben responderse seleccionando la casilla que mejor se corresponda con la situación de la unidad. Se proponen seis niveles de desarrollo, en orden ascendente, que son:

1. **No hay evidencias:** El tema sobre el que se pregunta no se ha empezado a desarrollar.
2. **En inicio:** El tema sobre el que se pregunta está en una fase inicial, normalmente de planificación.
3. **Parcial. En progreso:** El tema sobre el que se pregunta está en fase de despliegue parcial, inferior al 50% de las áreas clave.
4. **Aceptable:** El tema sobre el que se pregunta está en fase de despliegue superior al 50% de las áreas clave.
5. **Satisfactorio:** El tema sobre el que se pregunta se ha desplegado en más del 75% de las áreas clave.
6. **Sistemática implantada. Revisado:** El tema sobre el que se pregunta se ha desplegado totalmente y se revisa y mejora de forma sistemática con buenos resultados.

El modelo, por lo tanto, ofrece un itinerario de mejora continua mediante el progreso en la gestión de cada ítem.

5. MODELO GVA DE EVALUACIÓN

El Modelo GVA de Evaluación es un cuestionario estructurado en 3 bloques, 10 dimensiones, 57 criterios y 149 preguntas que tienen 6 posibles respuestas en función del nivel de desarrollo de la gestión de la unidad sobre cada ítem.





El resultado de la evaluación es una puntuación sobre 1000 puntos, ponderada en función de la dimensión (no todas ponderan igual) y el nivel de desarrollo de cada ítem. La distribución de la puntuación de cada bloque (250–500-250) y cada dimensión se ha realizado teniendo en cuenta los criterios de ponderación utilizados en el modelo EFQM con la particularidad de que los resultados están incluidos en cada una de las dimensiones. Se mantiene la ponderación 60-40 del modelo EFQM (60% para los bloques Dirección y Ejecución; y 40% para el bloque de Resultados).

La distribución de criterios en cada bloque y dimensión, así como la ponderación de la puntuación se recoge en la siguiente tabla:

BLOQUE	DIMENSIÓN	PUNT.	Nº CRITS
Cultura y Dirección (250 p.)	1: Cultura y liderazgo. Creatividad e innovación	100	6
	2: Dirección estratégica y gestión del cambio y la transformación	150	7
Creación de Valor (500 p.)	3: Creación de valor con el cliente	200	8
	4: Creación de valor con las personas	100	7
	5: Creación de valor para quienes regulan su actividad	70	6
	6: Creación de valor para la sociedad	70	7
	7: Creación de valor con aliados y proveedores	60	6
Métodos y Medios (250 p.)	8: Gestión de procesos, proyectos y riesgo. Mejora continua y agilidad	100	5
	9: Aprovechar la tecnología. Gestión de datos, información y conocimiento	80	3
	10: Gestión de recursos	70	2
TOTALES		1000	57

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los criterios que componen el Modelo GVA de Evaluación, incluyendo ejemplos de indicadores en los criterios de resultados.



5.1 Bloque 1: Cultura y Dirección

Dimensión 1: Cultura y liderazgo. Creatividad e innovación

En la práctica, una unidad sobresaliente tiene que cumplir los siguientes criterios:

1. Definir el propósito y la visión de la unidad

El propósito da sentido a la unidad: para qué existe y qué valor aporta a sus grupos de interés. Refuerza el sentido de pertenencia y sienta las bases para una cultura propia sólida, que impregna las prácticas y comportamientos del día a día.

La visión es la descripción de lo que la unidad trata de alcanzar a largo plazo y ha de ser compartida y motivadora para los diferentes grupos de interés.

2. Dirigir la cultura de la unidad y alinearla con su propósito y valores

El objetivo será que los grupos de interés y, en particular, las personas de la unidad se unan en torno a unas prácticas y conductas que generan consenso y orgullo de pertenencia: los valores. La cultura (entendida como las creencias, actitudes y valores compartidos por las personas de la unidad) promueve los valores y los valores fortalecen la cultura.

3. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio, estimulando la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo

El conjunto de prácticas y actuaciones que facilitan la adaptación a nuevos retos, el aprendizaje y la mejora continua de la unidad ayudan al cambio. Además, se valora cómo se promueve la autonomía y responsabilidad de las personas, así como un ambiente de no culpabilización que favorezca los cambios y la generación de nuevas ideas.

4. Resultados en la consecución del propósito y en el camino para alcanzar su visión

Conjunto de datos relacionados con la capacidad de alcanzar el propósito y la visión utilizando indicadores como:

- % Cumplimiento de resultados en términos de “outputs” (cantidad y calidad de los servicios prestados y de los productos ofrecidos a los clientes / usuarios)
- % Cumplimiento de resultados en términos de “outcomes” (impacto de los servicios y productos en el público objetivo de la actividad principal)

5. Resultados en relación con la cultura de la unidad

Conjunto de datos relacionados con el desarrollo de la cultura y los valores de la unidad, incluyendo su compromiso con la sostenibilidad, utilizando indicadores como:

- % Indicadores controlados que se suministran en abierto a la ciudadanía.
- Número de acciones de RSC aprobadas.



6. Resultados en cuanto a estimular la creatividad e innovación y los logros en innovación

Conjunto de datos relacionados con el desarrollo de la creatividad y la innovación utilizando indicadores como:

- Número de proyectos innovadores activos al año.
- Impacto de las innovaciones introducidas en la unidad.

Dimensión 2: Dirección estratégica y gestión del cambio y la transformación

En la práctica, una unidad sobresaliente tiene que cumplir los siguientes criterios:

7. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

La identificación de las megatendencias que pueden afectar a la unidad, las transformaciones que ocurren en su entorno y el conocimiento de sus propias capacidades, permiten preparar escenarios futuros y analizar su impacto sobre el propósito, visión y estrategia.

8. Desarrollar la estrategia de la unidad

Aborda la definición y difusión de los objetivos, planes y actuaciones compartidas de los equipos y personas de la unidad, implicando a los grupos de interés y utilizando herramientas de diagnóstico y de análisis.

9. Desarrollar mecanismos eficaces para implantar la estrategia con éxito

Se aborda cómo se traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación, la gestión del ritmo de ejecución de las actuaciones previstas a través del seguimiento y revisión del cumplimiento de dichos objetivos e iniciativas.

10. Diseñar e implantar un sistema de gestión eficaz y eficiente

Es el establecimiento de un marco de información, análisis, toma de decisiones, seguimiento y reporte de la actividad con la implicación de los líderes y del personal de la unidad.

11. Gestión del cambio y la transformación

Abordamos las actuaciones que facilitan la adaptación a los nuevos retos, estimulando el aprendizaje, la mejora continua y la transformación de la unidad.



12. Resultados estratégicos

Conjunto de datos relacionados con el cumplimiento de la estrategia utilizando indicadores como:

- % Cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- % Cumplimiento de la planificación anual.

13. Resultados de la gestión del cambio y la transformación, así como en agilidad organizativa

Conjunto de datos relacionados con la gestión de los cambios, la consecución de los objetivos de transformación y los avances en mejorar la agilidad organizativa de la unidad utilizando indicadores como:

- % de servicios que se diseñan y evalúan con los grupos de interés
- % servicios prestados que están en proceso de cambio.
- % de ejecución de los proyectos de transformación.
- Nº de acciones de transformación digital / % servicios prestados que están en proceso de transformación digital.

5.2 Bloque 2: Creación de Valor

Dimensión 3: Creación de valor con el cliente

En la práctica, una unidad sobresaliente tiene que cumplir los siguientes criterios:

14. Identificar, clasificar y conocer las necesidades y expectativas de los tipos y categorías específicas de clientes

El conocimiento detallado de los clientes de la unidad y de sus necesidades y expectativas a través del establecimiento de canales adecuados de relación es imprescindible para construir relaciones sostenibles y poder mejorar la prestación de los servicios.

15. Definir la experiencia completa de relación con los clientes y su estrategia de gestión

Aborda el conocimiento de la experiencia de los clientes en los diferentes puntos de contacto con la unidad y la personalización de los servicios que se prestan para mejorar su satisfacción.

16. Definir un servicio público sostenible con y para los clientes

La clave es el co-desarrollo con los clientes de la cartera de servicios, valorando sus impactos sociales y ambientales.



17. Comunicar la propuesta de servicio público a los clientes

La información que se proporciona a los clientes sobre los servicios que presta y los compromisos que se adquieren a través de una carta de servicios constituye la propuesta de servicio.

18. Prestar un servicio público sostenible

Aborda la demostración de que la prestación del servicio satisface o supera las expectativas de los clientes y de que se les aconseja una utilización responsable de los servicios de la unidad.

19. Implantar sistemas de medición y mejora de la creación de valor con el cliente

Es necesario disponer de herramientas para medir el grado de efectividad con el que las personas de la unidad prestan su servicio, conocen la opinión que tienen los clientes y utilizan esta información para la mejora continua.

20. Resultados en los indicadores de cumplimiento de las expectativas de los clientes

Conjunto de datos relacionados con el cumplimiento de las expectativas de los clientes utilizando indicadores como:

- Tiempo promedio de espera (tiempo de gestión/tramitación de la prestación del servicio)
- Número de canales de información y comunicación, incluidas las redes sociales.
- Número de sugerencias recibidas de clientes y aplicadas en los servicios de la unidad.
- % de los servicios prestados sobre los que se han presentado quejas o reclamaciones.
- % quejas o reclamaciones atendidas dentro del plazo establecido.

21. Resultados en los indicadores de percepción de clientes

Conjunto de datos relacionados con la percepción directa de la satisfacción de los clientes utilizando indicadores como:

- Satisfacción general con la unidad.
- NPS de Clientes (Net Promoter Score – Índice de Promotores Netos).
- Percepción de la implicación con la transparencia en la información proporcionada.
- Percepción de la implicación con la sostenibilidad (gestión de los impactos social y ambiental)
- Satisfacción con la eficacia y eficiencia de los canales de comunicación utilizados.
- Satisfacción con la disponibilidad de información acerca de los servicios.
- Satisfacción con la participación del cliente/ciudadano, incluida la electrónica, en el desarrollo del servicio.
- Satisfacción con la atención recibida (competencia, trato, actitud, rapidez de respuesta,...)
- Satisfacción con la agilidad en la prestación del servicio.
- Satisfacción con la calidad del servicio prestado.
- Satisfacción con la accesibilidad a los servicios físicos y digitales.



- Percepción del aprovechamiento de la tecnología para aportar mayor valor (digitalización).
- Percepción de innovación en la actividad.
- Satisfacción con la atención posterior al servicio prestado (p.ej. atención de quejas, reclamaciones y sugerencias)

Dimensión 4: Creación de valor con las personas

En la práctica, una unidad sobresaliente tiene que cumplir los siguientes criterios:

22. Identificar, segmentar y conocer las necesidades y expectativas de las personas que integran la unidad

El conocimiento detallado de los diferentes segmentos de personas de la unidad y de sus necesidades y expectativas a través de canales adecuados de relación es imprescindible para atraer, implicar, desarrollar y retener el talento en la unidad.

23. Definir la experiencia completa de relación con las personas de la unidad y la estrategia y estructura de gestión de las mismas

Aborda el conocimiento de la experiencia de las personas y el desarrollo de una estrategia gestión de las personas de la unidad, así como la definición de funciones, responsabilidades y competencias profesionales de todos los puestos de trabajo.

24. Creación de valor: Acogida, formación y establecimiento de objetivos con las personas

Incluye mecanismos efectivos de creación de valor como la acogida de los profesionales de nueva incorporación, la formación y la evaluación del desempeño de todas las personas de la unidad.

25. Creación de valor: Comunicación interna, desarrollo profesional, reconocimiento y bienestar

Incluye la valoración de los canales formales de comunicación interna, el desarrollo profesional, el reconocimiento formal e informal y la revisión y mejora de los sistemas de seguridad y salud laboral de las personas de la unidad.

26. Implantar sistemas de medición y mejora de la creación de valor con las personas

Valora las herramientas disponibles para la evaluación de la gestión de las personas y para la evaluación de su satisfacción y motivación y si se utilizan para la mejora continua.



27. Resultados en los indicadores de cumplimiento de las expectativas de las personas

Conjunto de datos relacionados con el cumplimiento de las expectativas de los clientes utilizando indicadores como:

- % personas que participan en programas de voluntariado.
- % empleados que están involucrados en iniciativas o grupos de mejora.
- Número de propuestas de mejora.
- Nivel de competencia promedio de la plantilla.
- Nº de horas de formación por empleado.
- Índice de rotación.
- Número de acciones de reconocimiento.
- Índice de frecuencia de accidentes.
- Índice de gravedad de accidentes.

28. Resultados en los indicadores de percepción de las personas

Conjunto de datos relacionados con la percepción directa de la satisfacción de los clientes utilizando indicadores como:

- Satisfacción general con la unidad.
- Satisfacción con la participación en la toma de decisiones.
- Satisfacción con la participación en las actividades de mejora.
- Percepción sobre la transparencia de la información proporcionada.
- Satisfacción con el liderazgo y estilo de dirección.
- Percepción de la concienciación del personal sobre los posibles conflictos de interés y la importancia del comportamiento ético y la integridad.
- Satisfacción con el ambiente de trabajo y la cultura.
- Satisfacción con la coordinación entre las diferentes áreas de la unidad.
- Satisfacción con las condiciones laborales (horarios, vacaciones, bajas, etc.)
- Percepción de la conciliación de la vida profesional y personal.
- Percepción de la implicación con la sostenibilidad social y ambiental
- Percepción de la imagen y reputación de la unidad.
- Orgullo de pertenencia.
- Satisfacción con la efectividad de la comunicación interna y las relaciones interpersonales.
- Satisfacción con el apoyo prestado al empoderamiento, delegación y asunción de responsabilidades.
- Satisfacción con el apoyo a la mejora de las competencias, capacidades y conocimientos.
- Satisfacción con la distribución de las tareas.
- Satisfacción con el grado y calidad del reconocimiento con el que se premian los esfuerzos individuales y de equipo.
- Satisfacción con la aplicación de medidas de conciliación.
- Satisfacción con el entorno de trabajo (espacios, mobiliario, equipos, seguridad en el trabajo, etc.)



- Satisfacción con el nivel de apertura al cambio y el apoyo prestado a nuevas iniciativas y proyectos generados por los profesionales.
- Satisfacción con la agilidad de la unidad.
- Percepción del impacto de la digitalización en la unidad.
- Percepción de innovación en la actividad de la unidad.
- Percepción de la gestión del conocimiento.

Dimensión 5: Creación de valor para quienes regulan su actividad

En la práctica, una unidad sobresaliente tiene que cumplir los siguientes criterios:

29. Identificar, clasificar y conocer las necesidades y expectativas de quienes regulan su actividad

El conocimiento detallado de quienes regulan la actividad de la unidad y de sus necesidades y expectativas a través de canales adecuados de relación es imprescindible para asegurar y mantener su apoyo continuo.

30. Definir la experiencia completa y la estrategia de gestión de quienes regulan su actividad

Aborda el conocimiento de la experiencia con la unidad de quienes regulan su actividad en las interacciones que mantiene con ella y la definición de un plan de actuación sobre los puntos de contacto más críticos.

31. Creación de valor sostenible para los que regulan su actividad

Se valoran los sistemas utilizados para asegurar el cumplimiento de los objetivos marcados por quienes regulan la actividad de la unidad y su contribución al cumplimiento de los ODS.

32. Implantar sistemas de medición y mejora de la creación de valor para quienes regulan su actividad

Valora las herramientas disponibles para medir el cumplimiento de los objetivos marcados y para conocer su opinión de quienes regulan la actividad de la unidad y si se utilizan para la mejora continua.

33. Resultados en los indicadores de cumplimiento de las expectativas de quienes regulan su actividad

Conjunto de datos relacionados con el cumplimiento de las expectativas de quienes regulan la actividad de la unidad utilizando indicadores como:

- % Presupuesto de la unidad ejecutado
- % Incremento de la demanda de servicios



34. Resultados en los indicadores de percepción de quienes regulan su actividad

Conjunto de datos relacionados con la percepción directa de la satisfacción de quienes regulan la actividad de la unidad utilizando indicadores como:

- Satisfacción general con la unidad.
- Satisfacción con la forma de gestión, visión y estrategia de la unidad.
- Satisfacción con la transparencia y comunicación.
- Percepción de la alineación de la cultura con el propósito y el ecosistema.
- Satisfacción con la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo.
- Percepción de la proyección de la responsabilidad social y la sostenibilidad.
- Satisfacción con el posicionamiento de la imagen y reputación de la unidad.
- Satisfacción con la cartera de servicios ofertados y su capacidad para afrontar los retos de transformación.
- Satisfacción con la capacidad de anticiparse al futuro (investigación, innovación y desarrollo,...)
- Satisfacción con la gestión económico-financiera (presupuestos y modificaciones, balances, inversiones, auditorías y fiscalización, etc.)

Dimensión 6: Creación de valor para la sociedad

En la práctica, una unidad sobresaliente tiene que cumplir los siguientes criterios:

35. Identificar, clasificar y conocer las necesidades y expectativas de los tipos y categorías específicas de grupos de la sociedad sobre los que tiene algún impacto (su Comunidad)

El conocimiento de la experiencia con la unidad de los grupos de la sociedad sobre los que tiene algún impacto y la definición de un plan de mejora de la responsabilidad social o de desarrollo de acciones es necesario para contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad de la sociedad y al cumplimiento de los ODS.

36. Definir la experiencia completa de relación con los grupos de interés de la sociedad sobre los que tiene impacto y su estrategia de sostenibilidad

Aborda el conocimiento de la experiencia de los grupos de interés de la sociedad en los diferentes puntos de contacto que tienen con la unidad y la planificación de acciones para mejorar su contribución a la sociedad.

37. Definir valor sostenible con y para la sociedad

Se valora si el diseño de los servicios que presta la unidad ha tenido en cuenta los posibles impactos sociales y medioambientales y los acuerdos con grupos de interés de la sociedad para mejorar sus procesos o realizar proyectos comunes.



38. Comunicar y entregar la propuesta de valor a la sociedad

Aborda la promoción del compromiso de la unidad con el entorno, tratando de minimizar los impactos sociales y medioambientales negativos y de potencial los positivos mediante una gestión eficiente de sus recursos basada en la economía circular y la eficiencia energética.

39. Implantar sistemas de medición y mejora de la creación de valor para la sociedad

Valora las herramientas disponibles para medir el impacto social o ambiental y para conocer la opinión que la tiene la sociedad de la unidad y si se utilizan para la mejora continua.

40. Resultados en los indicadores de cumplimiento de las expectativas de la sociedad

Conjunto de datos relacionados con el cumplimiento de las expectativas de la sociedad utilizando indicadores como:

- Número de reuniones con grupos de interés de la sociedad / representantes de la comunidad.
- Número de convenios o colaboraciones con otras entidades.
- Número de acciones de RSC aprobadas.
- Número de iniciativas en vigor de apoyo a actividades culturales, deportivas, filantrópicas o de apoyo a ONG's.
- Impacto económico directo en la comunidad (p.e. Importe total de compras y contratación de servicios y % sobre su presupuesto)

41. Resultados en los indicadores de percepción de la sociedad

Conjunto de datos relacionados con la percepción de la sociedad sobre la unidad utilizando indicadores como:

- Número total de impactos / reconocimientos externos recibidos.
- Número de seguidores totales en las redes sociales.
- Número de impactos / reconocimientos recibidos relacionados con la transparencia o comportamiento ético.
- Número de impactos / reconocimientos recibidos relacionados con las prácticas económicas, sociales o medioambientales.



Dimensión 7: Creación de valor con aliados y proveedores

En la práctica, una unidad sobresaliente tiene que cumplir los siguientes criterios:

42. Identificar y clasificar los tipos y conocer las necesidades y expectativas de los aliados y proveedores

El conocimiento detallado de los diferentes aliados y proveedores de la unidad y de sus necesidades y expectativas a través de canales adecuados de relación es imprescindible para poder construir relaciones mutuamente beneficiosas y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

43. Definir la experiencia completa y la estrategia de gestión de aliados y proveedores

Aborda el conocimiento de la experiencia de los aliados y proveedores en su interacción con la unidad y el alineamiento de las estrategias de aliados y proveedores con la de la unidad.

44. Co-crear valor sostenible con los aliados y proveedores

Aborda la participación de los aliados y proveedores en los procesos de creación de valor, valorando y tratando de minimizar de manera conjunta sus impactos sociales y ambientales negativos. Asimismo se considera la adopción de buenas prácticas que faciliten la elección del mejor proveedor, más allá del cumplimiento de la normativa de contratación.

45. Implantar sistemas de medición y mejora de la creación de valor con aliados y proveedores

Valora las herramientas disponibles para medir la contribución de los aliados y proveedores al propósito de la unidad, las que dispone para conocer la opinión que aliados y proveedores tienen de la unidad y si estas herramientas se utilizan para la mejora continua.

46. Resultados en los indicadores de cumplimiento de las expectativas de aliados y proveedores

Conjunto de datos relacionados con el cumplimiento de las expectativas de la sociedad utilizando indicadores como:

- Periodo medio de pago a proveedores.
- % de compras a proveedores socialmente responsables.
- Puntuación promedio de los resultados de las alianzas.
- Puntuación promedio del desempeño de los proveedores.



47. Resultados en los indicadores de percepción de aliados y proveedores

Conjunto de datos relacionados con la percepción de aliados y proveedores sobre la unidad utilizando indicadores como:

- Satisfacción general con la unidad.
- Percepción de la implicación de la unidad con la transparencia en la información proporcionada.

5.3 Bloque 3: Métodos y Medios

Dimensión 8: Gestión de procesos, proyectos y riesgo. Mejora continua y agilidad

En la práctica, una unidad sobresaliente tiene que cumplir los siguientes criterios:

48. Gestión de procesos

Disponer de un sistema de procesos documentado y efectivo (mapa de procesos, fichas, diagramas, propietarios, procedimientos, indicadores,...) será vital para afianzar la mejora continua.

49. Gestión de proyectos

Un sistema de proyectos documentado y efectivo (objetivos, propietarios, cronogramas, indicadores,...) y la implantación de metodologías de trabajo “ágiles” será crítico para la eficacia de nuestro sistema de gestión.

50. Gestión del riesgo

Necesitaremos disponer de una metodología de gestión de riesgos documentada y efectiva (identificación, valoración, planes de acción, indicadores centinela,...).

51. Mejora continua

Las actividades de mejora continua (grupos de mejora, actividades de control y seguimiento, valoración de encuestas, gestión de quejas y sugerencias,...) y de comparación con otras entidades son importantes para un mejor funcionamiento de nuestra unidad.

52. La unidad evalúa y analiza los resultados de los procesos y proyectos que desarrolla

Conjunto de datos relacionados con el logro de los resultados previstos de los procesos y proyectos que desarrolla la unidad utilizando indicadores como:

- Coste anual destinado a proyectos.
- % Cumplimiento de las acciones de tratamiento de riesgos.
- % empleados que están involucrados en iniciativas o grupos de mejora.
- Número de propuestas de mejora que ha propuesto la plantilla.



Dimensión 9: Aprovechar la tecnología. Gestión de datos, información y conocimiento

En la práctica, una unidad sobresaliente tiene que cumplir los siguientes criterios:

53. Gestión de la tecnología

El aprovechamiento de aplicaciones informáticas, procesos telemáticos, procedimientos de confidencialidad y seguridad de la información y otras herramientas tecnológicas son críticas para incrementar la eficacia de la unidad.

54. Gestión de datos, información y conocimiento

La transformación de los datos en información y de la información en conocimiento, así como la gestión y protección del conocimiento de la unidad son componentes importantes para asegurar su funcionamiento y transformación.

55. La unidad evalúa y analiza los resultados de la gestión de la tecnología, así como de la gestión de datos, información y conocimiento

Conjunto de datos relacionados con el logro de los resultados ligados a la gestión de la tecnología, los datos, la información y el conocimiento utilizando indicadores como:

- % de procesos de la unidad que están digitalizados.
- Volumen de datos que se procesan para la obtención de información y conocimiento.

Dimensión 10: Gestión de recursos

En la práctica, una unidad sobresaliente tiene que cumplir los siguientes criterios:

56. La unidad cuenta con los recursos necesarios para el desempeño de sus actividades

Hablaremos de los espacios físicos, recursos materiales y el buen mantenimiento de las instalaciones, así como de disponer de recursos económicos suficientes para garantizar el cumplimiento de la estrategia de la unidad.

57. La unidad evalúa y analiza los resultados de su gestión económico-financiera

Conjunto de datos relacionados con la gestión económico-financiera y de los activos de la unidad utilizando indicadores como:

- % Presupuesto de la unidad ejecutado.



6. PROCESO Y CLAVES PARA LA EVALUACIÓN

La realización de las evaluaciones de calidad de los servicios públicos persigue dos objetivos fundamentales:

- Impulsar en la administración pública valenciana los principios de la gestión de la calidad total y prestarle el apoyo necesario para que, a través de la evaluación, puedan identificar el grado de calidad de los servicios que prestan, así como identificar aquellos aspectos susceptibles de mejora.
- Mejorar el rendimiento de las organizaciones públicas, facilitando su reconocimiento mediante la obtención de una certificación de calidad, y promoviendo el intercambio de mejores prácticas.

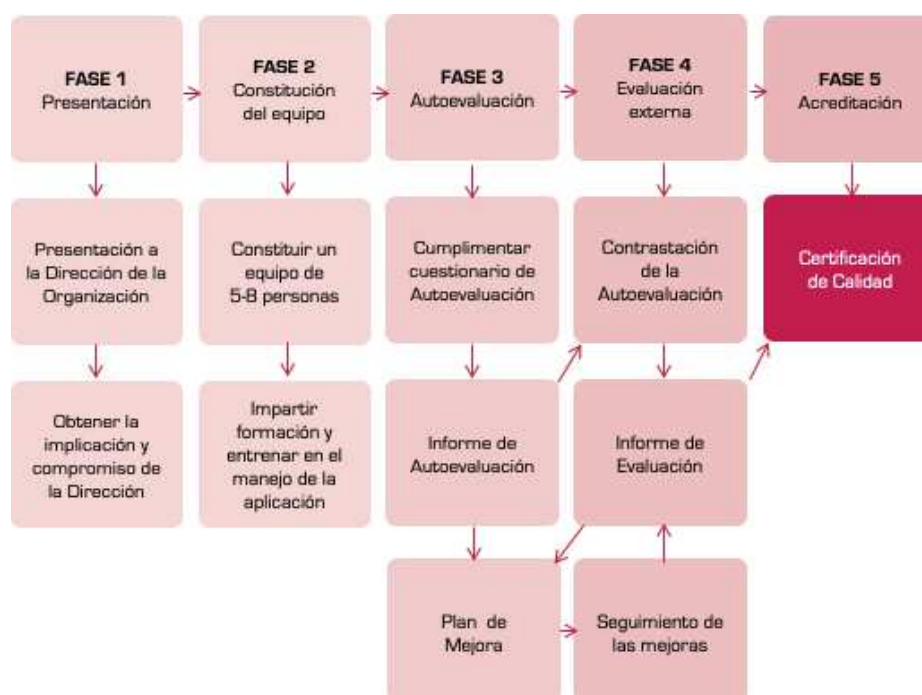
La actuación está dirigida tanto a la Administración de la Generalitat como a los distintos entes, organismos y entidades del sector público instrumental de la Generalitat. A estos efectos, tendrán tal consideración los organismos públicos, las sociedades mercantiles de la Generalitat y las fundaciones del sector público, así como los consorcios adscritos.

Veremos a continuación algunos aspectos que pueden ser importantes para el éxito de una evaluación con el Modelo GVA de Evaluación de la calidad de los servicios.

6.1 Proceso general de evaluación con acreditación final de la GVA

En primer lugar conviene dejar claro el proceso a seguir tanto para la realización de una evaluación como para la acreditación ante el Órgano Directivo competente en materia de evaluación y gestión de calidad de los servicios públicos.

Las diferentes fases que se establecen a continuación son importantes si se desea que el resultado final sea satisfactorio.





Fase 1 Presentación:

El proceso se inicia con una presentación al equipo directivo de la unidad, incluyendo jefes de servicio. Durante esta fase se da a conocer la Metodología, incidiendo en la parte que debe cumplir la propia unidad y se aprobará el calendario a seguir. Asimismo, se abordará el perfil de las personas que van a formar parte del equipo de trabajo que colaborará en la elaboración del diagnóstico y se valorará la conveniencia de llevar a cabo acciones internas de comunicación.

Objetivo: Presentar a la Dirección y Obtener implicación y compromiso.

Fase 2 Constitución del equipo y formación:

Se constituirá un equipo de trabajo cuya composición puede variar y se recomienda que sea entre cinco y ocho personas que serán los encargados de realizar la autoevaluación utilizando la aplicación informática proporcionada.

Para facilitar el éxito del proyecto, el inicio del proceso se impartirá la formación que se necesite y que incluirá conceptos de gestión de calidad total y el uso de la aplicación informática.

Los integrantes del equipo de autoevaluación deben ser personas con un alto conocimiento de cómo se gestiona la unidad y disponer del tiempo necesario para asistir a las reuniones de trabajo previstas y realizar los trabajos que se decidan. Es conveniente que en el equipo de autoevaluación se integren tantos miembros del equipo directivo como sea posible y aquellas personas que por el trabajo que desempeñan o por el puesto que ocupan, tengan un papel relevante en la unidad.

Objetivo: Constituir un equipo de autoevaluación formado en los conceptos y las herramientas necesarias.

Fase 3 Autoevaluación

A través de la plataforma informática proporcionada, se accederá al cuestionario de evaluación, cuya finalidad es facilitar que la unidad reflexione sobre sus fortalezas y debilidades y, como consecuencia de ello, pueda determinar acciones de mejora.

El objeto del cuestionario no es juzgar a la unidad sino proporcionar evidencias que ayuden a conocer su realidad.

Esta fase contará con el apoyo de un facilitador que actuará como coordinador general del proceso. Finalizada esta fase de reflexión y una vez que se haya dado respuesta a todas las preguntas planteadas en el cuestionario, la aplicación de forma automática generará un informe con la puntuación obtenida en cada una de las dimensiones del cuestionario. Asimismo, relacionará las evidencias que dan soporte a las fortalezas encontradas y las acciones de mejora propuestas por la propia unidad.



Cuando la unidad tenga un grado de madurez suficiente, puede solicitar la acreditación externa de la Generalitat Valenciana. En cualquier caso, el ejercicio de identificación de las acciones de mejora no es un ejercicio teórico sino que la unidad deberá poner en marcha un Plan de Mejora (con el formato oficial GVA) para implantar al menos dos de las mejoras identificadas por la unidad y que sean prioritarias para la misma.

Objetivo: Cumplimentar el cuestionario de autoevaluación, realizar el informe consiguiente y elaborar el plan de mejora.

Fase 4 Evaluación externa para la acreditación

Una vez finalizada la autoevaluación y a la vista del resultado obtenido, se podrá iniciar el proceso de acreditación ante el Órgano Directivo competente en materia de evaluación y gestión de calidad de los servicios públicos. Este proceso comenzará con la contrastación del resultado que realizará un evaluador o evaluadora externo, quien tras la comprobación de las evidencias y las áreas de mejora detectadas, elaborará el Informe de Evaluación que servirá de base para la acreditación.

El reconocimiento público de la acreditación se realizará mediante la emisión de una certificación de calidad, de acuerdo con el procedimiento que se desarrollará reglamentariamente.

La certificación de calidad es el documento a través del cual se constata que la gestión de la unidad se ajusta a los requisitos de calidad, previamente definidos, y tiene como finalidad reconocer y hacer público el nivel alcanzado por los departamentos de la Generalitat en su camino hacia la excelencia.

Objetivo: Realizar una contrastación externa de la autoevaluación; emitir un informe de evaluación y dar seguimiento a la implantación de las mejoras identificadas en el plan de mejora aprobado tras la fase de autoevaluación.

Fase 5 Acreditación y Certificación del nivel de calidad de la unidad

La última fase del proceso es la acreditación oficial del nivel de calidad de la unidad por el Órgano Directivo competente en materia de evaluación y gestión de calidad de los servicios públicos.

Objetivo: Emitir una certificación del nivel oficial de calidad de la unidad.

6.2 Áreas clave de la gestión

Al inicio del diagnóstico, la unidad deberá definir cuáles son las áreas clave de su gestión reflejando aquellas áreas que están directamente ligadas al cumplimiento de propósito, visión y estrategia de la unidad o que impactan de forma directa en las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interés.



Esto le ayudará a determinar y priorizar los resultados clave para la gestión de cada grupo de interés que serán tenidos en cuenta en los criterios resultados de cada una de las dimensiones.

Por ejemplo, en los criterios 27 y 28 de resultados en indicadores relacionados con la gestión de personas, el nivel de excelencia vendrá determinado por disponer de indicadores relevantes en un porcentaje determinado de las “áreas clave”. Por tanto, tendríamos de antemano que determinar cuáles son dichas áreas clave para la gestión específica de las personas de la unidad (por ejemplo, formación, organización interna, liderazgo interno, reconocimiento, ...). Un mecanismo para ello podría ser preguntar a una muestra representativa de las personas de la unidad (o a un grupo focal) y averiguar cuál es su punto de vista para, posteriormente, interpretar los resultados y decidir cómo estamos midiendo dichas áreas clave. Con todo, tendríamos un listado de temas e indicadores que constituirían las áreas clave de la gestión de personas y reflejarían sus expectativas.

6.3 Escala de puntuación. Aplicación de la lógica REDER

Para cada una de las preguntas que se plantean en cada criterio se proponen 6 posibles respuestas en función del grado de desarrollo del ítem en la unidad.

1. **No hay evidencias:** El tema sobre el que se pregunta no se ha empezado a desarrollar (en las preguntas de resultados, no se han identificado indicadores o no se dispone resultados).
2. **En inicio:** El tema sobre el que se pregunta está en una fase inicial, normalmente, de planificación (en las preguntas de resultados, se han identificado sólo algunos indicadores o se dispone de resultados aislados).
3. **Parcial. En progreso:** El tema sobre el que se pregunta está en fase de despliegue parcial, inferior al 50% de las áreas clave (en las preguntas de resultados, hay indicadores relevantes en menos del 50% de las áreas clave o hay una evolución positiva en menos del 50% de los resultados obtenidos).
4. **Aceptable:** El tema sobre el que se pregunta está en fase de despliegue superior al 50% de las áreas clave (en las preguntas de resultados, hay indicadores relevantes en más del 50% de las áreas clave o hay una evolución positiva en más del 50% de los resultados obtenidos).
5. **Satisfactorio:** El tema sobre el que se pregunta se ha desplegado en más del 75% de las áreas clave (en las preguntas de resultados, hay indicadores relevantes en más del 75% de las áreas clave o hay una evolución positiva en más del 75% de los resultados obtenidos).



6. **Sistemática implantada. Revisado:** El tema sobre el que se pregunta se ha desplegado totalmente y se revisa y mejora de forma sistemática con buenos resultados (en las preguntas de resultados, la relevancia y utilidad de los indicadores está totalmente evidenciada en prácticamente la totalidad de las áreas clave o hay una evolución positiva en todos los resultados obtenidos).

El grado de desarrollo responde a la lógica REDER (**R**esultados – **E**nfoque – **D**espliegue – **E**valuación y **R**evisión) del modelo EFQM, estableciéndose una gradación en la puntuación (de 0 a 5 puntos) en función de si el ítem:

- No se gestiona (0 puntos)
- Se ha enfocado o empezado a medir (1 punto)
- Se ha desplegado o se mide en menos del 50% de las áreas clave (2 puntos)
- Se ha desplegado o se mide en más del 50% de las áreas clave (3 puntos).
- Se ha desplegado o se mide en más del 75% de las áreas clave (4 puntos)
- Se ha desplegado completamente y se revisa y mejora o se miden y se obtienen resultados positivos en la práctica totalidad de las áreas clave (5 puntos)

6.4 Aspectos a tener en cuenta durante la evaluación

- La implicación directa y continua del responsable máximo de la unidad (“primer ejecutivo” de la misma”) es prácticamente una condición “sine qua non” para el éxito del proyecto.
- La composición e implicación del equipo de autoevaluación es un factor clave de éxito.
- El objetivo de la evaluación no es disponer de un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la unidad, sino preparar un plan de mejora con las principales oportunidades de mejora identificadas durante el proceso de autoevaluación.
- No debemos eternizarnos durante el proceso de autoevaluación y llegar, lo antes posible, a disponer de un diagnóstico de la situación lo más realista posible y que nos permita poner en marcha un plan de mejora con el máximo impacto en el bienestar de los diferentes grupos de interés de la unidad.
- Poner en marcha el plan de mejora deberá ser nuestra prioridad y deberemos establecer objetivos específicos a la unidad e integrarlos en sus planes de gestión ordinarios.
- La comunicación a la unidad del proceso de diagnóstico y las acciones de mejora a implantar es vital para el éxito del proyecto.
- El seguimiento de las acciones de mejora y la transparencia del estado de su implantación también son importantes.



- Del conjunto de oportunidades de mejora identificadas durante el diagnóstico deberíamos identificar y clasificar las acciones en:
 - **No viables:** definiendo previamente los criterios objetivos para ello puesto que no serían críticas para la unidad.
 - **Inmediatas:** Las que serían objeto de actuación inmediata nombrando un responsable y un plazo de ejecución.
 - **A priorizar:** Con el resto de posibles acciones deberíamos establecer una matriz de priorización y decidir dos acciones de mejora con las que constituiríamos un plan de mejora.
- Es aconsejable organizar grupos de mejora para poner en marcha las acciones establecidas en el plan de mejora.
- Los grupos de mejora contribuyen a la mejora continua de la unidad, favorecen la gestión del conocimiento, facilitan la participación e implicación de las personas de la unidad en su gestión, propician la creatividad y la innovación y ofrecen oportunidades de motivación y desarrollo personal y profesional.

6.5 Seguimiento del plan de mejora derivado de la evaluación

La implantación de las acciones de mejora que constituyen el plan de mejora derivado de la evaluación será objeto de seguimiento por parte del organismo responsable de la acreditación de calidad (Órgano Directivo competente en materia de evaluación y gestión de calidad de los servicios públicos).

El éxito de la implantación del plan de mejora será un elemento decisivo para la acreditación última de la calidad de la unidad.

6.6 Estudio comparativo Modelo GVA vs. Modelo EFQM

El modelo GVA de evaluación toma como referente el Modelo EFQM y recoge todos sus contenidos adaptándolos a las particularidades de las unidades de gestión de la Administración Pública. Así mismo, la distribución de la puntuación se ha hecho teniendo en cuenta las asignaciones del Modelo EFQM.

Finalmente, la escala de la puntuación para cada ítem también está inspirada en la escala REDER del Modelo EFQM, por lo que la aplicación rigurosa del modelo de la GVA debería dar un resultado similar al que se obtendría en una evaluación externa con el Modelo EFQM. La correspondencia entre las dimensiones del modelo GVA y los subcriterios del modelo EFQM se reflejan en la tabla siguiente:



Subcriterios EFQM	Dimensiones	Ponderación
1.1/2.1/2.3/2.4/7a	Cultura y liderazgo; creatividad e Innovación. Resultados	100
1.2/1.3/1.4/1.5/ 2.2/5.2/7a/7d/7e	Dirección estratégica y Gestión del cambio y la transformación. Resultados.	150
3.1/cr.4/6.1/7a/7b	Creación de valor con el cliente. Resultados.	200
3.2/6.2/7b	Creación de valor con las personas. Resultados.	100
3.3/6.3/7b	Creación de valor con quienes regulan la actividad de la unidad. Resultados.	70
3.4/6.4/7b	Creación de valor para la sociedad. Resultados.	70
3.5/6.5/7b	Creación de valor con aliados y proveedores. Resultados.	60
5.1/7d	Gestión de procesos, proyectos y riesgo; Mejora continua y agilidad. Resultados.	100
5.3/5.4	Aprovechar la tecnología. Gestión de datos, información y conocimiento.	80
5.5/7c	Gestión de recursos. Resultados.	70
TOTAL		1000



ANEXOS

A.1 Glosario de términos

Recogemos a continuación la definición de los términos utilizados en el Modelo GVA de Evaluación que pueden suscitar dudas y requerir de una explicación particular. Estas definiciones han sido extraídas y adaptadas de diferentes fuentes, entre las que están el Modelo EFQM, el Marco Común de Evaluación de las Administraciones Públicas CAF 2020, webs especializadas y la elaboración propia.

Agilidad organizativa: Capacidad de la unidad para cambiar su dirección o reenfocarse, de manera oportuna y rápidamente, en respuesta a cualquier oportunidad o amenaza que surja. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Aliado: Toda aquella persona física o jurídica con la que mantenemos una relación en la que se busca obtener algún tipo de beneficio mutuo. Como ejemplo se pueden citar otros órganos de la Generalitat, otras administraciones públicas, asociaciones, redes de investigación, sociedades científicas, etc. *(Fuente: elaboración propia)*

Alianza: Relación de trabajo a largo plazo entre la unidad y uno o varios aliados que crea valor añadido para ambas partes. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Benchmarking : Comparación sistemática de resultados y de enfoques (de la forma de hacer las cosas) con otras organizaciones relevantes para obtener información valiosa que ayude a la unidad a actuar para mejorar su rendimiento. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Carta de servicios: Las cartas de servicios, como instrumentos de mejora continua de los servicios, son documentos por medio de los cuales las organizaciones públicas informan sobre los compromisos de calidad de los servicios que gestionan y prestan, en respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, y a la demanda de transparencia en la actividad pública *(Fuente: art. 13.1 del Decreto 41/2016, de 15 de abril, del Consell)*

Cartera de servicios: Conjunto de prestaciones y procesos administrativos que la unidad pone a disposición de sus clientes. *(Fuente: elaboración propia)*

Ciclo de vida (de la tecnología): Proceso de evolución que toda tecnología tiene en el tiempo. Suelen considerarse cuatro etapas: emergencia o introducción, crecimiento, madurez y saturación o declive. *(Fuente: elaboración propia)*

Ciclo Estratégico: Periodo previsto para la implantación del plan estratégico de la unidad. *(Fuente: elaboración propia)*

Cliente: Destinatario de los servicios de la unidad. El cliente es uno de los grupos de interés clave, en muchos casos el principal, para el que la unidad aspira a crear un valor sostenido. *(Fuente: Modelo EFQM)*



Co-creación (mecanismo de co-desarrollo): Se refiere a la participación de los grupos de interés en los procesos de creación o desarrollo de los servicios que presta la unidad. Ejemplos de ello son los talleres de innovación, los talleres de pensamiento creativo y los ciclos de retroalimentación estructurados, que registran las reacciones de los ciudadanos y los clientes de manera estructurada y las convierten en un material útil para el desarrollo ulterior de los procesos. *(Fuente: Adaptado de Marco CAF 2020)*

Competencias: Incluyen los conocimientos, las habilidades y las actitudes de un individuo utilizados en la práctica en una situación laboral. Cuando un individuo es capaz de llevar a cabo una tarea con éxito se considera que ha alcanzado un nivel de competencia. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Comunidad: Individuos, grupos e instituciones que tienen un interés particular en el bienestar y éxito de la unidad, así como a su entorno inmediato. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Conocimiento: Habilidades y capacidades adquiridas por una persona a través de la experiencia y la educación, incluyendo la comprensión teórica y/o práctica de un tema. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos contextualizados y con perspectiva, el conocimiento es la información que conlleva directrices y capacidad para emprender acciones. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Creación de valor sostenible: Concepto que pone de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones ambiental, social y económica a la hora de crear valor, sin perder de vista el foco de creación de valor de la organización. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Cuadro de mando: Conjunto de indicadores numéricos y gráficos que ofrecen una visión general de la situación y evolución de la unidad y que ayuda a la toma de decisiones. *(Fuente: elaboración propia)*

Cultura: Conjunto específico de valores y normas que comparten las personas y grupos de una organización, que influye en el modo de comportarse entre ellos y con los grupos de interés clave externos. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Diseño del servicio: Es la actividad de planificar y organizar las personas, las infraestructuras, la comunicación y los componentes materiales de un servicio con el fin de mejorar su calidad y la interacción entre el proveedor del servicio y sus clientes. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Economía circular: En contraste con la economía tradicional lineal que tiene un modelo de producción de “adquisición-uso-deshecho”, la economía circular es un modelo económico basado en: diseños de larga duración, mantenimiento, reparación, reutilización, re-fabricación, restauración y reciclaje. *(Fuente: Modelo EFQM)*



Ecosistema: En principio fundamental de un ecosistema es la interdependencia: algo que sucede en una parte del sistema, puede afectar a otras partes del mismo. En el contexto de una unidad hay muchos factores externos que pueden afectar a su funcionamiento, y sin embargo, la unidad no tiene control sobre ellos.

Entre estos factores pueden estar: la política gubernamental, el tejido económico y social de su región y entorno inmediato, las expectativas religiosas y culturales de su comunidad, la exigencia de sostenibilidad y mecanismos de financiación disponibles. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Eficacia: Relación entre los objetivos fijados y los resultados alcanzados. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Eficiencia: Relación entre los servicios prestados y los costes. La eficiencia y la productividad pueden considerarse como una misma cosa. La productividad puede medirse de manera que capte la aportación de todos los factores de producción (productividad total de los factores) o de un factor específico (productividad laboral o productividad del capital). *(Fuente: Marco CAF 2020)*

EFQM: (Del inglés, European Foundation for Quality Management) Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

Empoderamiento: Proceso por el que la unidad otorga poder a los individuos o equipos, que disponen de cierto grado de autonomía en su trabajo, asumen responsabilidades en la toma de decisiones, tienen acceso a recursos y control sobre sus propias vidas. Al hacerlo, los individuos o equipos consiguen la capacidad para lograr sus metas y objetivos personales y colectivos más ambiciosos. Cuando un individuo está empoderado, tiene una gran motivación y confianza en sí mismo. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Estrategia: Plan a largo plazo de acciones prioritarias diseñadas para alcanzar un objetivo principal o general o para cumplir una misión. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Estructura organizativa: Forma en que se estructura una unidad, es decir, la división de las áreas de trabajo o funciones, los canales formales de comunicación entre la dirección y los empleados, y la forma en que se distribuyen las tareas y responsabilidades en la unidad. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Ética: En el servicio público puede definirse como los valores y normas comunes que deben asumir los empleados públicos en el desempeño de sus funciones. La naturaleza moral de estos valores y normas, que pueden ser explícitos o implícitos, se refiere a lo que se considera un comportamiento correcto, incorrecto, bueno o malo. Si bien los valores pueden tomarse como principios morales, las normas también pueden establecer lo que es legal y moralmente correcto en una situación determinada. *(Fuente: Marco CAF 2020)*



Evaluación: Examinar si las acciones adoptadas han producido los efectos deseados y si otras medidas podrían haber alcanzado mejores resultados a un coste menor. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Evaluación del desempeño: Es una entrevista anual estructurada de evaluación del personal entre los mandos directivos y los empleados. En esta entrevista se expondrán los resultados del trabajo del año anterior y se alcanzará un acuerdo común sobre las medidas de desarrollo necesarias en materia de cooperación, nuevos campos de actividad, medidas de formación adicionales, etc. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Evidencia: Información que respalda una declaración o un hecho. Un enfoque basado en la evidencia se considera esencial para adoptar una decisión, conclusión o un juicio firme. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Experiencia de cliente / Experiencia completa de relación: Proceso que refleja cómo se relaciona el cliente en todo el recorrido de relación con la unidad, desde que establece contacto con ella hasta que finaliza la relación pasando por cada punto intermedio. *(Fuente: elaboración propia)*

Gestión del cambio: Implica tanto generar los cambios necesarios en la unidad, normalmente precedidos por programas de modernización y reforma, como dominar la dinámica del cambio mediante su organización, implantación y apoyo. La gestión eficaz del cambio requiere un liderazgo fuerte, una comunicación transparente y estructuras claras. Por lo tanto, se necesita una combinación de diferentes instrumentos y enfoques para estimular las iniciativas de cambio, y establecer y ejecutar objetivos para ello, por ejemplo, gestión de proyectos, círculos de innovación, embajadores del cambio, aprendizaje y evaluación comparativos, proyectos piloto, control, presentación de informes y aplicación del PDCA. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Gestión del conocimiento: Es la gestión explícita y sistemática de los conocimientos esenciales y sus procesos asociados de creación, organización, difusión, uso y explotación. Es importante señalar que el conocimiento abarca tanto el conocimiento tácito (el que está contenido en la mente de las personas) como el conocimiento explícito (codificado y expresado como información en bases de datos, documentos, etc.).

Un buen programa de gestión del conocimiento se ocupará de los procesos de desarrollo y transferencia de conocimientos para las dos formas mencionadas. Los conocimientos más esenciales en la mayoría de las organizaciones suelen estar relacionados con: el conocimiento de los clientes, el conocimiento de los procesos, el conocimiento de los servicios, el conocimiento adaptado a las necesidades de los usuarios, el conocimiento de las personas, la memoria organizativa, el aprovechamiento de las lecciones del pasado o de otras partes de la organización, el conocimiento de las relaciones, el conocimiento de los activos, y la medición y gestión del capital intelectual.



En la gestión del conocimiento se utiliza una amplia variedad de prácticas y procesos, siendo los más comunes los que se refieren a crear y descubrir, compartir y aprender (comunidades de prácticas), organizar y gestionar. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Gestión del riesgo: Se refiere a la práctica de identificar los posibles riesgos de antemano, analizarlos y tomar medidas de precaución para reducirlos o contenerlos. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Grupo de Interés: Persona, grupo u entidad que tiene un interés directo o indirecto en la unidad, sus actividades y rendimiento, porque puede afectar a la unidad o ser afectado por ella. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios, accionistas, clientes, proveedores, partners, reguladores y representantes de su comunidad o de la sociedad. Ejemplos de grupos de interés internos son las personas o grupos de personas que la integran. Una unidad sobresaliente toma en consideración las necesidades, demandas, peticiones y expectativas de sus grupos de interés en el marco de su ecosistema, las equilibra y evalúa su rendimiento con relación a sus grupos de interés clave. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Grupos focales: Grupo de personas que se reúnen para facilitar el análisis de algún tema concreto y explorar temas como:

- Comunicación interna.
- Nivel de implantación de temas como la planificación, programación, revisiones, reuniones de planificación programación, reuniones de equipos y departamentos,
- Nivel de apoyo y liderazgo; ¿se sienten apoyadas las personas que integran la organización?
- Qué oportunidades existen para implicarse en la mejora.
- Nivel de implantación de las diferentes actividades que tienen que ver con la gestión de personas (formación, reconocimiento, beneficios, ...).

Es una buena manera de recoger los diferentes puntos de vista de las personas de la organización de una manera informal. No es necesario preparar a las personas que asisten a la reunión ya que no hay respuestas buenas o malas. Las opiniones que se manifiestan no se atribuyen a nadie en particular *(Fuente: elaboración propia)*

Impacto: Efectos y consecuencias de actuales y posibles acciones, intervenciones o políticas en los sectores público, privado y en el tercer sector. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Indicadores: Medidas cuantitativas que proporcionan información sobre el rendimiento de la unidad.

Los indicadores de rendimiento son las numerosas medidas operativas utilizadas en la Administración Pública para ayudar a supervisar, comprender, predecir y mejorar el funcionamiento y la gestión de la unidad. Para medir el rendimiento de la unidad se emplean varios términos: resultados, medidas, indicadores y parámetros. Es importante



medir por lo menos el rendimiento de los procesos que son esenciales para lograr los resultados deseados.

Los indicadores clave del rendimiento miden los aspectos más críticos, así como el rendimiento de los procesos clave, que son los que tienen más probabilidades de influir en la eficacia y la eficiencia de los resultados clave del rendimiento. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Información: Conjunto de datos organizados para formar un mensaje; se trata de datos que han cobrado sentido. Una de las formas habituales de definir la información es describirla como los hechos proporcionados o aprendidos sobre algo o alguien. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Innovación: Proceso de traducir las buenas ideas en nuevos servicios, procesos, herramientas, sistemas e interacción humana. Una organización puede describirse como innovadora cuando una determinada tarea se realiza de una manera que es nueva en un puesto de trabajo, o cuando la organización ofrece a los clientes un nuevo servicio de una manera diferente, por ejemplo a través de internet. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Integridad: Coherencia permanente entre el sistema personal de valores e ideales con el discurso y las acciones seguidas por esa misma persona. Para garantizar que su imagen pública no se vea perjudicada, las instituciones públicas deben asegurarse de que sus empleados actúan de buena fe. Por consiguiente, las organizaciones del sector público elaboran códigos de conducta generales para los empleados, que incluyen orientaciones sobre cómo actuar en situaciones específicas que puedan comprometer la reputación institucional o la legalidad. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Líder: Tradicionalmente el término "líder" se asocia con los responsables de una organización. La palabra también puede referirse a aquellas personas que, gracias a su competencia en un tema concreto, son reconocidas como un modelo a seguir por los demás. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Liderazgo: Forma en que los líderes desarrollan y facilitan el logro de la misión y la visión de la unidad. Refleja la forma en que desarrollan los valores necesarios para el éxito a largo plazo y los aplican en la unidad mediante las acciones y comportamientos adecuados. Indica cómo los líderes se involucran personalmente para asegurar que el sistema de gestión de la unidad se desarrolle, implemente y revise, y que la unidad se centre permanentemente en el cambio y la innovación. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Mapa de grupos de interés: Representación visual del tipo de relación que los grupos de interés tienen con una organización o proyecto. Una forma usual de representarlos es con una matriz con el eje X indicando el PODER / INFLUENCIA sobre las decisiones de la unidad y el eje Y el INTERÉS en el éxito de nuestra unidad (Dependencia). *(Fuente: elaboración propia)*

Mapa de procesos: Se trata de una representación gráfica de las series de acciones que tienen lugar entre los procesos. *(Fuente: Marco CAF 2020)*



El siguiente nivel de análisis se refiere a la descripción de procesos mediante diagramas o flujos, que visualizan el modo en que se llevan a cabo, permitiendo la identificación de puntos de mejora o actividades que pueden suprimirse o modificarse, todo ello en beneficio del rendimiento y de los objetivos del proceso (eficacia, eficiencia y calidad). Los procesos pueden recogerse en manuales de procedimientos o protocolos de trabajo que normalizan y homogeneizan la actividad de la unidad.

Matriz de materialidad: La materialidad es el resultado de conocer los temas relevantes y prioritarios para una organización y que tienen una influencia alta en el desarrollo de la sostenibilidad de su actividad. La matriz de materialidad es la representación visual de la relevancia que tienen los temas prioritarios de la unidad para sus grupos de interés clave (Eje X) y para la unidad (eje Y). *(Fuente: elaboración propia)*

Mapa de puntos de contacto: Representación gráfica del conjunto de situaciones en la que un cliente/ciudadano actual o potencial entra en contacto con la unidad, ya sea antes, durante o después de un servicio que se le presta. *(Fuente: elaboración propia)*

Mapa de viaje del cliente (mapa de experiencia de cliente): Representación gráfica de la experiencia de cliente: “cómo se relaciona el cliente en todo el recorrido de relación con la unidad”. *(Fuente: elaboración propia)*

Megatendencias: Fuerzas o corrientes transformadoras que podrían cambiar la economía, la forma de trabajar y la sociedad y que han cambiado la forma en la que vivimos. *(Fuente: elaboración propia)*

Meta (vs. Objetivo): En el contexto del modelo GVA entenderemos como Meta la expresión cuantitativa a alcanzar de un indicador u objetivo. Una meta es un logro concreto a alcanzar. *(Fuente: elaboración propia)*

Metodologías de trabajo ágiles: Aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las circunstancias específicas que afectan en ese momento a la unidad. Esta forma de trabajar (p.ej. Kanban o Scrum) proviene del ámbito de la gestión de proyectos que se amolda a las condiciones del momento dotándola de mayor flexibilidad e inmediatez. *(Fuente: elaboración propia)*

Necesidades y expectativas: Lo que necesitan y esperan los grupos de interés de la unidad. Las necesidades existen y, generalmente, son objetivas, mientras que las expectativas son anhelos de obtener algo y son generalmente subjetivas. *(Fuente: elaboración propia)*

NPS: Siglas del indicador Net Promoter Score, que propone medir la fidelidad o lealtad de los clientes (u otros grupos de interés) en función de su nivel de recomendación de la unidad.



Se obtiene en función de la respuesta a la pregunta “¿Qué probabilidad hay de que recomiende el servicio de la unidad a un familiar o amigo?” ofreciendo una escala de 0 a 10 puntos para calificar, donde 0 es “Muy improbable y 10 es “Definitivamente lo recomendaría”. En función de la respuesta definimos:

- Los que responden asignando 9 o 10 puntos: **Promotores**
- Los que asignan 7 u 8 puntos: **Pasivos** o indiferentes
- Los que otorgan 6 puntos o menos: **Detractores**

El nivel de fidelidad se obtiene restando porcentaje de promotores menos porcentaje de detractores. El resultado por tanto está entre -100 (todos detractores) y +100 (todos promotores). Un NPS mayor que 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 como excelente. *(Fuente: elaboración propia)*

Objetivo (vs. Meta): Los objetivos son la formulación de una situación deseada que describe los resultados o efectos a conseguir, tal y como están definidos en la misión de la unidad. Pueden ser:

- Objetivos estratégicos

Son objetivos globales a medio y largo plazo que indican la dirección general deseada por la unidad. Describen los resultados o efectos/impactos finales que se persiguen.

- Objetivos operativos

Se trata de una formulación concreta de los objetivos estratégicos, por ejemplo, para el ámbito de una unidad operativa. Los objetivos operativos se pueden transformar en actividades y tareas.

(Fuente: Marco CAF 2020)

ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas):

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son objetivos políticos de las Naciones Unidas (ONU) destinados a asegurar un desarrollo económico, social y ambiental sostenible. Entre los aspectos fundamentales de los objetivos figuran el fomento del crecimiento económico, la reducción de las desigualdades en el nivel de vida, la creación de la igualdad de oportunidades y una gestión sostenible de los recursos naturales, que garantice la conservación y la capacidad de recuperación de los ecosistemas. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Organización: Centro de gestión de la GVA que marca las directrices de actuación a la unidad que realiza la autoevaluación. *(Fuente: elaboración propia)*



Pensamiento disruptivo: Pensar, liberándose de las limitaciones del pensamiento rutinario, obteniendo una perspectiva nueva, diferente y más amplia y viendo las cosas desde otro punto de vista. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Percepción: Todo lo que un grupo de interés clave puede pensar o sentir sobre la unidad, independientemente de si coincide con lo que dice. La unidad necesita entender y gestionar esa percepción para continuar satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés clave. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Personas: Conjunto de individuos que trabajan para la unidad (a tiempo completo, a tiempo parcial, voluntarios), incluyendo los líderes de cualquier nivel. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Plan de acción: Documento en el que se planifican las tareas, la asignación responsabilidades, los objetivos para la ejecución de los proyectos (por ejemplo, metas/fechas límite) y los recursos necesarios (por ejemplo, tiempo, presupuesto). *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Planificación estratégica: Proceso de evaluación sistemática de nuestra misión, definiendo objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. La actividad se realiza para definir la orientación de la unidad en un periodo de tiempo a través de un Plan Estratégico. Este documento son un conjunto de decisiones de gestión que se centran en lo que hará la unidad para alcanzar el éxito y la forma en que lo conseguirá. Sirve igualmente para establecer un marco de referencia o guía para evaluar las acciones y los logros de la unidad, tanto en el ámbito interno como en el externo. *(Fuente: elaboración propia)*

Plazo: El periodo de tiempo en el que deben lograrse los resultados.

- A corto plazo: Se refiere generalmente a menos de un año.
- A medio plazo: Se refiere generalmente a periodos de uno a cinco años.
- A largo plazo: Se refiere generalmente a periodos de más de cinco años.

(Fuente: Marco CAF 2020)

Procedimiento: Descripción detallada y bien definida de la forma en que deben llevarse a cabo las actividades. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Proceso: Conjunto de actividades que se repiten en el tiempo y que interactúan entre sí, y donde la salida de una actividad se convierte en la entrada de otra. Los procesos añaden valor para los clientes internos o externos, utilizando recursos para transformar los elementos de entrada en resultados. En general, existen tres tipos de procesos: procesos clave, de gestión y de apoyo. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Propósito: Declaración que describe la razón de ser de la unidad, es decir, qué hace y por qué lo hace y qué entienden sus grupos de interés. *(Fuente: Modelo EFQM)*



Propuesta de valor: Valor diferencial que los servicios de la unidad ofrecen al cliente. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Protección de datos: Proceso que ayuda a identificar y minimizar los riesgos en el procesamiento de datos que pueda dar lugar a un riesgo elevado para las personas, se debe evaluar cuidadosamente. Para asegurar el cumplimiento del nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea se recomienda llevar a cabo una Evaluación del Impacto de la Protección de Datos que identifique y evalúe los riesgos para las personas.

Dicho Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), requiere la figura de un Delegado de Protección de Datos (DPD). Los Delegados de Protección de Datos tienen como misión supervisar la estrategia de protección de los datos de una organización y su aplicación para garantizar el cumplimiento de los requisitos del RGPD. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Proveedores clave: Agentes externos o internos que suministran los recursos clave para la consecución de los resultados de la unidad. Proporcionan entradas a los procesos que gestiona la unidad. *(Fuente: elaboración propia)*

Proyecto: Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. *(Fuente: PMBOK)* Un proyecto precisa de un equipo de personas, así como de los recursos necesarios para lograr los resultados deseados en una duración determinada. Su diferencia fundamental con los procesos radica en que no son repetitivos.

Recursos: Incluyen el conocimiento, la mano de obra, el capital, los edificios o la tecnología que una organización utiliza para realizar sus tareas. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Redes de aprendizaje: Las redes de aprendizaje y colaboración pueden ser iniciativas internas o externas para vincular a los empleados con el fin de que compartan conocimientos y mejores prácticas, o generen y conceptualicen innovaciones en servicios. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Redes sociales: Las redes sociales son herramientas de comunicación web para crear, compartir y consumir información. Sus características principales son:

- interacción entre personas;
- contenido y perfiles generados por el usuario;
- personalización y cuentas de usuario personales;
- opciones de "me gusta", seguidores, comentarios y calificaciones;
- dirigidas por compañías globales orientadas a la obtención de beneficios.

Las plataformas de redes sociales más importantes y utilizadas en las organizaciones del sector público son Facebook, Twitter, YouTube, Linked-in e Instagram. Todas las organizaciones del sector público deberían considerar la posibilidad de comunicarse con



los ciudadanos, los grupos de interés y los clientes a través de determinados canales de redes sociales, teniendo en cuenta los riesgos de la privacidad de los datos y las disposiciones del Reglamento General de Protección de Datos. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Rendimiento (desempeño): Medida de los logros alcanzados por un individuo o equipo (desempeño), organización o proceso (rendimiento). *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Responsabilidad Social: Compromiso de las organizaciones de los sectores público y privado de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, las comunidades locales y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida. El objetivo es aportar beneficios tanto para las organizaciones como para la sociedad en general. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Resultados clave del rendimiento: Se trata de los resultados que la unidad está logrando en relación con su estrategia y planificación, en función de las necesidades y demandas de los diferentes grupos de interés (resultados externos), y en relación con su gestión y mejora (resultados internos). *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Sistema de gestión de indicadores: Sistema informatizado que recoge y prepara la información de la unidad (por ejemplo, datos de rendimiento, datos de presupuesto, datos de servicios y resultados) para gestionar la unidad, sobre la base de la medición constante de la consecución de los objetivos, los riesgos y la calidad. A partir de esta información se pueden realizar análisis, resolver problemas y tomar decisiones estratégicas. Los sistemas de información de gestión recopilan datos internos y externos y los preparan para las toma de decisiones de gestión. *(Fuente: Marco CAF 2020)*

Sociedad: Infraestructura social externa a la unidad que puede impactar en la misma o verse afectada por ella. Pueden ser representantes de su comunidad más cercana o de la sociedad en general, incluidos, por ejemplo, colectivos especiales que se centran en temas como la protección del medioambiente. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Sostenibilidad: Futuro a largo plazo de la unidad, tal y como lo perciben sus diferentes grupos de interés clave, es decir, inversores y reguladores, personas, sociedad, partners y proveedores. Una unidad sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Transparencia: Situación en la que la colaboración, cooperación y toma de decisiones compartida, se producen de forma abierta y en la que las personas pueden confiar en que el servicio se está gestionando de forma honesta y justa. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Unidad: Centro de gestión de la GVA que realiza la autoevaluación y que tiene competencias para realizar las actuaciones que se describen en el modelo de autoevaluación. Para que pueda aplicarse en su integridad la unidad ha de tener la entidad, al menos, de un Servicio. *(Fuente: elaboración propia)*



Valores: Filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una unidad y su relación con el mundo exterior. Los valores orientan a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no. Ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de los individuos y equipos y sirven como directrices generales en todas las situaciones. *(Fuente: Modelo EFQM)*

Visión: Descripción de lo que la unidad trata de alcanzar en el largo plazo. Pretende ser una guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro y, junto con el propósito, constituye la base de la estrategia y las políticas que la desarrollan. *(Fuente: Modelo EFQM)*



A.2 Cuestionario de evaluación

DIMENSIÓN 1. CULTURA Y LIDERAZGO. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN. RESULTADOS - 100 PUNTOS	
1. Definir el propósito y la visión de la unidad.	
1	¿Se han definido el propósito y la visión de la unidad y son conocidos y comprendidos por su personal?
2	¿Se controla y gestiona si el propósito de la unidad se cumple?
2. Dirigir la cultura de la unidad y alinearla con su propósito y valores.	
3	¿Se han definido los valores de la unidad, son conocidos y comprendidos por su personal y se refuerza su implantación a través de normas y conductas deseadas que se promueven, comunican y manifiestan claramente a través de acciones?
4	¿Están definidas y difundidas la organización, funciones y responsabilidades de la unidad de manera clara?
5	¿Hay mecanismos implantados (código ético, códigos de conducta, manual de comportamientos, ...) para asegurar que se transmiten los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social y ambiental, asegurando que su personal los incorpora en sus propias actuaciones?
6	¿Se han identificado las áreas clave en las que, para conseguir la visión de la unidad, debe alcanzar de manera sostenida resultados sobresalientes?
7	¿La unidad tiene elementos distintivos en el comportamiento de sus personas (p.e. trabajo en equipo, maneras de trabajar, uniformidad...) que confieren una cultura propia y diferenciada alineada con su propósito?
3. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio, estimulando la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.	
8	¿Existe un ambiente donde experimentar, equivocarse y aprender de los errores, cultivando un espíritu de aprendizaje para hacer realidad los planes y estimular la mejora continua y la transformación?
9	¿Se analizan y revisan las conclusiones de las experiencias de cambio de la unidad?
10	¿Se fomenta la creatividad, innovación y el pensamiento disruptivo mediante mecanismos y acciones concretas, con metas y objetivos ambiciosos y se participa en redes de aprendizaje, colaboración y benchmarking para identificar oportunidades y así estar al día de las últimas tendencias y oportunidades de innovación?



	4. Resultados en la consecución del propósito y en el camino para alcanzar su visión.
11	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer si cumple su propósito y cómo avanza en su camino para alcanzar su visión?
12	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
	5. Resultados en relación con la cultura de la unidad.
13	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer y dirigir la cultura de su unidad de manera que ayude a identificar cuándo hay necesidad de reajustarla?
14	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
	6. Resultados en cuanto a estimular la creatividad e innovación y los logros en innovación.
15	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer los esfuerzos realizados para estimular la creatividad e innovación, así como los logros obtenidos en cuanto a innovación?
16	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
DIMENSIÓN 2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN. RESULTADOS - 150 PUNTOS	
	7. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.
17	¿Se han identificado, segmentado y priorizado los principales Grupos de Interés del ecosistema de la unidad, ponderando la relevancia de los claves? ¿Se dispone de un Mapa de Grupos de Interés?



18	¿Se examina y comprende el ecosistema en el que la unidad desempeña su actividad, incluyendo, por ejemplo, una representación gráfica y un análisis de impacto sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
19	¿Se establecen diferentes escenarios ante cambios que pudieran darse en su ecosistema, se conoce el potencial de las capacidades actuales de la unidad y se evalúan y valoran sus principales retos actuales y futuros para su unidad?
8. Desarrollar la estrategia de la unidad.	
20	¿Dispone la unidad de una planificación estratégica, con una perspectiva a medio-largo plazo, que tiene en cuenta de manera sistemática las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave y que establece iniciativas estratégicas que abordan los retos principales de la unidad?
21	Para desarrollar la estrategia, ¿se han utilizado herramientas de diagnóstico de la situación interna y externa a la unidad (DAFO, CAME, PESTEL, 5 fuerzas, ...), así como el análisis de los indicadores y resultados más importantes de los años precedentes?
22	La estrategia ¿es conocida por el personal de la unidad?
9. Desarrollar mecanismos eficaces para implantar la estrategia con éxito.	
23	¿Se traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación que se comunican a los implicados y a la unidad superior?
24	¿Se traducen los objetivos e iniciativas en planes y acciones concretos con responsables claros, fechas límite y recursos asignados?
25	¿Existen mecanismos eficaces de revisión de la implantación de la estrategia para evaluar su eficacia y fijar medidas correctoras en su caso?
10. Diseñar e implantar un sistema de gestión eficaz y eficiente.	
26	¿Implican los líderes de la unidad a su personal en la elaboración de planes y objetivos y la revisión de resultados? ¿Se transmite la información implicándose los líderes de manera directa en la revisión y mejora de planes y objetivos?
27	¿Se comunica la evaluación de los resultados de la actividad de la unidad (memoria anual, balance de gestión, ...)?
28	¿Aplica la unidad alguna sistemática homologada de gestión y la mantiene activa? (normas UNE/ISO, modelos de excelencia -EFQM o sectoriales-, ...)
11. Gestión del cambio y la transformación.	
29	¿Se gestionan los cambios de la unidad de manera sistemática y proactiva, con planes, iniciativas, responsables y calendario de actuación, identificando las necesidades de cambio y transformación?



30	¿Se evalúan los cambios y sus resultados y se aprende, identificando enseñanzas y mejoras a introducir en la unidad estimulando la mejora continua y la transformación?
	12. Resultados estratégicos.
31	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer la evolución y resultados de la implantación de su estrategia?
32	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
	13. Resultados de la gestión del cambio y la transformación, así como en agilidad organizativa.
33	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer sus logros en la gestión de los cambios, la consecución de sus objetivos de transformación y sus avances en mejorar su agilidad organizativa?
34	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
	DIMENSIÓN 3. CREACIÓN DE VALOR CON EL CLIENTE. RESULTADOS – 200 PUNTOS
	14. Identificar, clasificar y conocer las necesidades y expectativas de los tipos y categorías específicas de clientes.
35	¿Tiene identificados, clasificados y priorizados a todos sus clientes?
36	¿Ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes y mantiene contactos habituales con ellos para obtener información que permita mejorar la prestación de los servicios?
	15. Definir la experiencia completa de relación con los clientes y su estrategia de gestión.
37	¿Se ha definido la experiencia completa de relación de sus clientes con la unidad: se dibujan y gestionan las interacciones de cada tipo de cliente con la unidad?
38	¿Trata de personalizar los servicios que presta a los diferentes tipos de clientes?



	16. Definir un servicio público sostenible con y para los clientes.
39	¿Se han desarrollado servicios de manera conjunta con los clientes o se han mejorado con su participación?
40	¿En el desarrollo del servicio, se han valorado aspectos de sostenibilidad desde el punto de vista del cliente (accesibilidad, uso responsable, seguridad, gestión de datos, confidencialidad, ...)?
41	¿Tiene elaborada su cartera de servicios?
	17. Comunicar la propuesta de servicio público a los clientes.
42	¿La unidad proporciona a sus clientes información sobre los servicios que presta?
43	¿La unidad dispone de una carta de servicios en la que se dan a conocer los compromisos de prestación del servicio?
	18. Prestar un servicio público sostenible.
44	¿Presta el servicio según lo prometido y puede demostrar que satisface o supera las expectativas de sus clientes?
45	¿Aconseja a los clientes sobre la utilización responsable del servicio que presta?
	19. Implantar sistemas de medición y mejora de la creación de valor con el cliente.
46	¿Dispone de herramientas (despliegue de objetivos, indicadores de rendimiento, entrevistas de evaluación del desempeño, ...) para medir cómo las personas de la unidad prestan el servicio y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua?
47	¿Dispone de herramientas (encuestas, grupos focales, ...) para conocer la opinión que sus clientes tienen de la prestación del servicio y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua?
	20. Resultados en los indicadores de cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
48	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer si cumple las expectativas de los clientes (cumplimiento de plazos, quejas o reclamaciones, ...)?
49	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?



	21. Resultados en los indicadores de percepción de clientes.
50	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer la percepción directa (mediante encuestas, grupos focales, NPS, etc.) de la satisfacción de los clientes?
51	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
	DIMENSIÓN 4. CREACIÓN DE VALOR CON LAS PERSONAS. RESULTADOS – 100 PUNTOS
	22. Identificar, segmentar y conocer las necesidades y expectativas de las personas que integran la unidad.
52	¿Se han identificado los diferentes segmentos de personas por grupos relevantes para la gestión de la unidad (p.ej.: por cuerpos, titulaciones, niveles, forma de provisión, lugar de prestación del servicio, atención directa a la ciudadanía, antigüedad, temporalidad...)?
53	¿Se han identificado las necesidades y expectativas de cada segmento de personas que integran la unidad?
	23. Definir la experiencia completa de relación con las personas de la unidad y la estrategia y estructura de gestión de las mismas.
54	¿Se ha definido la experiencia completa de relación de las personas con la unidad: se dibujan y gestionan las interacciones de cada tipo de persona con la unidad?
55	¿Se ha desarrollado una estrategia para la gestión de las personas que apoye la estrategia global y los planes de la unidad con sistemas eficaces y eficientes para asegurar que las personas prestan los servicios alineados con el propósito de la unidad y de forma responsable?
56	¿Están definidas las tareas, funciones, responsabilidades, conocimientos y habilidades de todos los puestos de trabajo y son conocidas por todas las personas de la unidad?
	24. Creación de valor: Acogida, formación y establecimiento de objetivos con las personas.
57	¿La unidad dispone de mecanismos efectivos de acogida para los profesionales de nueva incorporación (p.ej.: plan de acogida, proceso de acogida, reuniones de puesta en común,...) que recojan la propuesta de valor de la unidad hacia su personal?
58	¿Facilita que las personas comprendan las oportunidades de conocimiento y desarrollo que demanda su función y el acceso a la formación necesaria?



59	¿Se han establecido objetivos para las personas que integran la unidad (objetivos colectivos, individuales, por equipos, temporalizados,)?
60	¿Se ha implantado un sistema de evaluación del desempeño de las personas?
25. Creación de valor: Comunicación interna, desarrollo profesional, reconocimiento y bienestar.	
61	¿Se utilizan canales formales de comunicación interna entre las personas de la unidad y se puede demostrar su eficacia?
62	¿Se estimula la delegación y asunción de responsabilidades por parte de las personas que integran la unidad y se las empodera para que compartan sus experiencias y aprendizajes con otros integrantes del ecosistema?
63	¿Se estimula la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la unidad?
64	¿Utiliza la unidad mecanismos formales o informales para reconocer los esfuerzos y logros de las personas y puede demostrar su eficacia?
65	¿Se facilita la implantación de los sistemas de seguridad y salud laboral y se puede demostrar que se revisan y mejoran?
26. Implantar sistemas de medición y mejora de la creación de valor con las personas.	
66	¿Dispone de mecanismos para evaluar cómo se realiza la gestión de las personas y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua (distribución del trabajo, lugar de ejecución, solapes en sustituciones, acogida, ...)?
67	¿Dispone de herramientas (encuestas, grupos focales,...) para la evaluación de la satisfacción y motivación de las personas y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua?
27. Resultados en los indicadores de cumplimiento de las expectativas de las personas.	
68	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer si cumple las expectativas de las personas (formación, desarrollo de la carrera, evaluación del desempeño...) que la integran?
69	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?



	28. Resultados en los indicadores de percepción de las personas.
70	¿La unidad utiliza y analiza indicadores suficientes, relevantes y útiles para conocer la percepción directa (encuestas, grupos focales, etc.) de la satisfacción y motivación de las personas que la integran?
71	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
DIMENSIÓN 5. CREACIÓN DE VALOR PARA QUIENES REGULAN SU ACTIVIDAD. RESULTADOS - 70 PUNTOS	
	29. Identificar, clasificar y conocer las necesidades y expectativas de quienes regulan su actividad.
72	¿Tiene identificados, clasificados y priorizados a quienes regulan su actividad?
73	¿Ha identificado las necesidades y expectativas de quienes regulan su actividad y mantiene contactos habituales con ellos?
	30. Definir la experiencia completa y la estrategia de gestión de quienes regulan su actividad.
74	¿Se ha definido la experiencia completa, en su relación con la unidad, de quienes regulan su actividad: se dibujan y gestionan las interacciones de cada tipo de regulador con la unidad?
75	¿Se ha definido un plan de actuación sobre los puntos de contacto más críticos para asegurar y mantener el apoyo continuo de quienes regulan su actividad?
	31. Creación de valor sostenible para los que regulan su actividad.
76	¿Implanta sistemas eficaces y eficientes para asegurar que el servicio prestado cumple los objetivos marcados por quienes regulan su actividad?
77	¿Proporciona la unidad información sobre su contribución a los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU)? (p.ej. en la memoria anual, publicación en web, ...)
	32. Implantar sistemas de medición y mejora de la creación de valor para quienes regulan su actividad.
78	¿Dispone de herramientas (p.ej. a través de un Cuadro de Indicadores o Cuadro de mando) para medir el cumplimiento de los objetivos marcados por quienes regulan su actividad y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua?
79	¿Dispone de herramientas para conocer la opinión de quienes regulan la actividad de la unidad (p.ej. a través de reconocimientos, recomendaciones, valoraciones, rankings, informes externos, entrevistas o reuniones directivas,...) y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua?



	33. Resultados en los indicadores de cumplimiento de las expectativas de quienes regulan su actividad.
80	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer su cumplimiento de las expectativas (evaluación del desempeño, reconocimientos, reuniones periódicas de seguimiento, etc.) de quienes regulan su actividad?
81	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
	34. Resultados en los indicadores de percepción de quienes regulan su actividad.
82	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer la percepción directa de la satisfacción de quienes regulan su actividad?
83	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
DIMENSIÓN 6. CREACIÓN DE VALOR PARA LA SOCIEDAD. RESULTADOS - 70 PUNTOS	
	35. Identificar, clasificar y conocer las necesidades y expectativas de los tipos y categorías específicas de grupos de la sociedad sobre los que tiene algún impacto (su Comunidad).
84	¿Tiene identificados, clasificados y priorizados a los grupos de interés de la sociedad sobre los que tiene algún impacto?
85	¿Se han identificado los asuntos relevantes para los grupos de interés relacionados con la sociedad sobre los que se tiene algún impacto y se mantienen contactos habituales con ellos?
	36. Definir la experiencia completa de relación con los grupos de interés de la sociedad sobre los que tiene impacto y su estrategia de sostenibilidad .
86	¿Se ha definido la experiencia completa de los grupos de interés clave de la sociedad en su relación con la unidad: se dibujan y gestionan las interacciones de cada uno con la unidad?
87	¿Se ha elaborado un plan de mejora de la responsabilidad social o un plan con acciones para contribuir a los ODS?



	37. Definir valor sostenible con y para la sociedad..
88	¿Diseña los servicios que presta teniendo en cuenta su impacto social y medioambiental?
89	¿Se han formalizado mediante acuerdos o convenios algunas relaciones con grupos de interés de la sociedad y se utilizan estas relaciones para mejorar sus procesos o para implantar proyectos comunes?
	38. Comunicar y entregar la propuesta de valor a la sociedad.
90	¿Manifiesta y promueve la preocupación por el medioambiente y la escasez de recursos, alertando sobre la importancia de ser socialmente responsable con el entorno y utiliza sus redes de contactos en el mundo físico y digital para potenciar una imagen positiva de la unidad en la sociedad?
91	¿Presta el servicio tratando de minimizar los impactos sociales y ambientales negativos y de potenciar los positivos?
92	¿Identifica la unidad los recursos que ya no necesita (para su actividad actual o futura) y los desecha de manera responsable, basándose en los principios de la economía circular?
93	¿Se aplican en la unidad actividades de mejora de la eficiencia energética como reciclado de material, apagado de ordenadores, control de iluminación? (con evidencia que lo avale)
	39. Implantar sistemas de medición y mejora de la creación de valor para la sociedad.
94	¿Dispone de herramientas para medir su impacto social (importe de gastos, generación de empleo indirecto, participantes en acciones de difusión de la responsabilidad social...) o ambiental (consumos de agua o energía, residuos generados, participación en la economía circular,...) y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua?
95	¿Dispone de herramientas para conocer la opinión que la sociedad tiene de la unidad (reconocimientos externos, rankings, invitaciones a participar en foros y eventos, demandas de transparencia, denuncias...) y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua?
	40. Resultados en los indicadores de cumplimiento de las expectativas de la sociedad.
96	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) de su contribución a la consecución de objetivos de sostenibilidad (económica, social y ambiental)?



97	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
41. Resultados en los indicadores de percepción de la sociedad.	
98	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) de la percepción que su comunidad (medios de comunicación, redes sociales, reconocimientos externos...) tiene de su actividad?
99	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
DIMENSIÓN 7. CREACIÓN DE VALOR CON ALIADOS Y PROVEEDORES. RESULTADOS - 70 PUNTOS	
42. Identificar y clasificar los tipos y conocer las necesidades y expectativas de los aliados y proveedores.	
100	¿Tiene identificados, clasificados y priorizados a los aliados y dispone de mecanismos para la detección de sus necesidades y expectativas?
101	¿Tiene identificados, clasificados y priorizados a los proveedores y dispone de mecanismos para la detección de sus necesidades y expectativas?
43. Definir la experiencia completa y la estrategia de gestión de aliados y proveedores.	
102	¿Ha definido y particulariza la experiencia completa de sus aliados en su relación con la unidad: se dibujan y gestionan las interacciones de cada tipo de aliado con la unidad?
103	¿Se asegura de que la estrategia de sus aliados está alineada con la de la unidad?
104	¿Ha definido y particulariza la experiencia completa de sus proveedores clave en su relación con la unidad: se dibujan y gestionan las interacciones de cada tipo de proveedor clave con la unidad?
105	¿Se asegura de que la estrategia de sus proveedores clave está alineada con la de la unidad?
44. Co-crear valor sostenible con los aliados y proveedores.	
106	¿Conoce el impacto que tiene la actividad de sus aliados y proveedores en la sociedad y el medioambiente?
107	¿Se han definido mecanismos de co-creación de valor con los aliados?



108	¿Las alianzas que mantienen tratan de minimizar los impactos sociales y ambientales negativos?
109	¿Se han definido mecanismos de co-creación de valor con los proveedores clave?
110	¿Se aplican criterios de sostenibilidad (social y ambiental) en las compras a proveedores?
111	A la hora de seleccionar al mejor proveedor, ¿se utilizan adecuadamente todos los criterios y mecanismos que facilita la normativa de contratación dentro del margen de maniobra de la unidad?, (p.e. consulta previa de mercado, petición de ofertas, análisis de criterios de adjudicaciones previas, niveles de exigencia en pliegos, ...).
	45. Implantar sistemas de medición y mejora de la creación de valor con aliados y proveedores.
112	¿Dispone de herramientas para medir la contribución de la alianza al propósito de la unidad (Indicadores de cumplimiento de objetivos estratégicos compartidos, de prestación compartida del servicio, de impacto social o medioambiental de la actividad conjunta, etc.) y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua?
113	¿Se dispone de herramientas para conocer la opinión que los aliados tienen de la unidad (NPS, reuniones de seguimiento, control de la evolución de la colaboración en la realización de actividades o compras conjuntas, etc.) y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua?
114	¿Dispone de mecanismos/herramientas para evaluar la ejecución de sus proveedores clave y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua?
115	¿Dispone de herramientas para conocer la opinión que los proveedores clave (p.e. encuestas, NPS, entrevistas y reuniones, ...) tienen de la unidad y puede demostrar que las utiliza para la mejora continua?
	46. Resultados en los indicadores de cumplimiento de las expectativas de aliados y proveedores.
116	¿Se identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer la contribución de sus alianzas al cumplimiento del propósito de la unidad?
117	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
118	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer si cumple con las expectativas de sus proveedores clave?



119	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
47. Resultados en los indicadores de percepción de aliados y proveedores.	
120	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer la percepción directa (mediante encuestas, reuniones periódicas de seguimiento, etc.) de la satisfacción de sus aliados?
121	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
122	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer la percepción directa (mediante encuestas, reuniones periódicas de seguimiento, etc.) de la satisfacción de sus proveedores clave?
123	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?
DIMENSIÓN 8. GESTIÓN DE PROCESOS, PROYECTOS Y RIESGO. MEJORA CONTINUA Y AGILIDAD. RESULTADOS - 100 PUNTOS	
48. Gestión de procesos.	
124	¿Dispone la unidad de un esquema de procesos (mapa de procesos, por ejemplo), que abarca la totalidad de la actividad de la unidad, clasificados en estratégicos, de creación de valor y de apoyo (por ejemplo), tiene identificadas las interrelaciones entre ellos y se han identificado cuáles son los clave para la implantación de la estrategia?
125	¿Se ha establecido para cada proceso clave cómo se documenta y gestiona (persona propietaria o responsable, objeto del proceso, entradas y salidas del proceso, diagrama de flujo o actividades principales del proceso, indicadores de gestión, procedimientos del proceso, por ejemplo), existen instrucciones y estándares operativos cuando sea conveniente y un manual de procedimientos o sistema documental donde está la información actualizada?
126	¿Se revisa al menos de manera semestral o anual la eficacia y eficiencia de la gestión general del sistema de procesos de la unidad?



	49. Gestión de proyectos.
127	¿Gestiona la unidad los diferentes proyectos de forma sistemática? (Procedimiento específico con, p.ej., objetivos, propietarios, grupos de interés, hitos, acciones y cronograma, resultados, impacto en la estrategia, indicadores de seguimiento y cumplimiento, presupuesto...).
128	¿Se han implantado metodologías de trabajo "ágiles" (Scrum, Kanban, Sprints ...) y se mide el impacto en los resultados principales de la unidad?
	50. Gestión del riesgo.
129	¿La unidad tiene identificados los riesgos que puedan ocurrir durante el desarrollo de sus actividades y se dispone de mecanismos para la detección y actuación ante los mismos?
130	¿Se dispone de una metodología para actuar sobre los riesgos con planes de acción adecuados para gestionarlos (evitar, mitigar, transferir, aceptar, controlar) y ante valores anómalos de indicadores centinela se desatan acciones de mejora?
	51. Mejora continua.
131	¿Desarrolla la unidad actividades que favorezcan la mejora continua (creación de grupos de mejora, seguimiento de indicadores y reevaluación de objetivos estableciendo acciones correctoras o preventivas, seguimiento de acciones de mejora, quejas, peticiones, encuestas, etc.)?
132	¿Realiza actividades de comparación (benchmarking) para mejorar sus procesos e implanta mejoras eficaces basadas en dichas actividades de benchmarking?
	52. La unidad evalúa y analiza los resultados de los procesos y proyectos que desarrolla.
133	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer la evolución y resultados de los procesos y proyectos de su unidad?
134	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?



DIMENSIÓN 9. APROVECHAR LA TECNOLOGÍA. GESTIÓN DE DATOS, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO - 70 PUNTOS	
53. Gestión de la tecnología.	
135	¿Dispone la unidad de aplicaciones informáticas que simplifiquen la gestión de sus procesos y se aprovecha adecuadamente la tecnología como herramienta de mejora?
136	¿Se fomenta el desarrollo de procesos telemáticos como herramienta de apoyo a la gestión y se introducen desarrollos relevantes en tecnología con la velocidad adecuada para generar beneficios a la unidad e incrementar su eficacia?
137	¿Aplica la unidad sistemáticas de confidencialidad y seguridad con auditorías periódicas y procedimientos de seguridad de la información (niveles y control de acceso, copias de seguridad, protección de datos, ...)?
138	¿Se evalúa y gestiona el ciclo de vida completo de las tecnologías que utiliza la unidad basándose en los principios de la economía circular (reducción, reutilización, reparación, reciclaje)?
54. Gestión de datos, información y conocimiento.	
139	¿Ha identificado la unidad los datos que necesita para apoyar sus planes de transformación y gestionar los servicios que ofrece, disponiendo de sistemas de gestión de indicadores automatizado? ¿Permiten los sistemas de información la explotación de datos y el análisis histórico de los resultados?
140	¿Se utiliza algún tipo de analítica avanzada de datos, incluyendo modelos predictivos, para extraer valor de los datos, obtener información útil y tomar decisiones fundamentadas?
141	¿Se utilizan las tecnologías de la información para apoyar la gestión del conocimiento: webinars, web, listas de correo, foros, blogs, comunidades virtuales, etc.)?
142	¿Se tratan y utilizan los datos, información y conocimiento de manera ética, respetando las necesidades y derechos de quienes los proporcionan, asegurando y protegiendo el conocimiento que se genera en la unidad (derechos de propiedad, de autor, protección de marcas, ...)?
55. La unidad evalúa y analiza los resultados de la gestión de la tecnología, así como de la gestión de datos, información y conocimiento.	
143	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer la evolución y resultados de la gestión de la tecnología, así como de la gestión de datos, información y conocimiento?
144	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?



DIMENSIÓN 10. GESTIÓN DE RECURSOS. RESULTADOS - 70 PUNTOS	
	56. La unidad cuenta con los recursos necesarios para el desempeño de sus actividades.
145	¿La unidad cuenta con locales adecuados para el desempeño de sus funciones, dispone de los recursos materiales necesarios para alcanzar sus objetivos y gestiona el mantenimiento de sus instalaciones cumpliendo los mantenimientos preventivos y correctivos planificados e implantando las medidas correctoras o preventivas que se definan?
146	¿Tiene la unidad implantados planes de autoprotección donde se especifican los mecanismos de actuación, se realizan simulacros periódicos y se dispone de procedimientos de actuación en caso de emergencia o incendio? ¿Conoce el personal dichos procedimientos?
147	¿Utiliza la unidad sus recursos económicos para garantizar el cumplimiento de su estrategia y los planes plurianuales y anuales?
	57. La unidad evalúa y analiza los resultados de su gestión económico-financiera.
148	¿La unidad identifica, utiliza y analiza indicadores relevantes y útiles (oportunos, fiables y precisos) para conocer la evolución y resultados de su gestión económico-financiera?
149	¿Los resultados de los indicadores muestran una evolución positiva o rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico; tienen metas ambiciosas y se alcanzan; disponen de comparaciones relevantes y son favorables? ¿Se sabe qué actividades o procesos causan los resultados y cómo éstos se proyectan en el futuro?

