

# Documentación de apoyo a la elaboración de la memoria al Premio a la Gestión del Conocimiento

Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública  
**2011**



Equipo redactor.

Joaquín Ruiz López. Director del Departamento de Calidad de los Servicios  
Leonardo Aragón  
Luis Miguel Palomares

Año 2011

Ministerio de Política Territorial y Administración Pública  
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
1. Introducción .....	4
2. Cuestiones preliminares .....	5
3. Aspectos generales .....	7
4. Criterios de valoración (Anexo 2.3 de las bases).. ..	11
5. Sobre los criterios 1, 2, 3, 4 .....	13
6. Sobre el criterio 5 .....	16
7. Sobre el criterio 6 .....	19

## 1. INTRODUCCIÓN

La finalidad de este documento es ayudar a la elaboración de la memoria a los órganos y organismos que hayan decidido presentarse al Premio a la Gestión del Conocimiento 2011, convocado por el Ministerio de Política Territorial y Administración Pública Orden TAP/3336/2011, de 18 de noviembre de 2011 (BOE de 5 de diciembre) y gestionado por la Agencia estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los servicios (AEVAL).

La convocatoria y las bases de este premio se encuentran en la página web de la AEVAL [www.aeval.es](http://www.aeval.es). Asimismo, se puede solicitar cualquier otra información que se precise a través del correo electrónico [calidad.premios@aeval.es](mailto:calidad.premios@aeval.es).

El contenido de este documento no es de carácter prescriptivo, por lo que puede interpretarse y adaptarse a las peculiaridades de la práctica desarrollada. Ahora bien, si que debe describirse la práctica siguiendo los criterios del anexo 2.3 de las bases.

Con este documento se trata de que toda candidatura de cualquier Administración Pública, sea cual sea su rango, tamaño y actividad, disponga de una guía orientativa que le facilite la labor de redacción de la indicada memoria sobre la práctica que desea presentar como candidata al Premio a la Gestión del Conocimiento.

Este Premio pretende, tal como se indica en la base primera, reconocer aquellas prácticas que se distingan por la creación de entornos organizativos que promuevan, animen e impulsen la interacción social y el flujo de conocimiento, posibilitando su adquisición, creación, almacenamiento, tratamiento, transmisión, aplicación y mantenimiento, así como la transformación del capital intelectual de cada individuo en capital colectivo.

La organización mostrará cómo el alto grado de interconexión, y la utilización de la información y la tecnología, facilita la aplicación de los resultados obtenidos por las actuaciones y procesos relativos a la gestión del conocimiento a su propia mejora, a la mejora en la prestación de los servicios y, en consecuencia, a la mejora del impacto en los ciudadanos, dentro de un marco de aprendizaje e innovación organizacional.

## **2. CUESTIONES PRELIMINARES**

### **2.1. Comunicar la decisión**

El primer paso, después de decidir presentar una práctica de este tenor al premio, es comunicarlo a todo el personal afectado, por lo que debe valorarse el alcance de la información y la forma de hacerlo.

La decisión de elaborar la memoria para concurrir al premio despertará expectativas, de ahí que sea necesario aclarar los objetivos de la presentación y, en especial, su incardinación en un proceso más amplio de mejora continua.

En función de la cultura de la organización y de su ámbito de actuación, han de valorarse las posibles consecuencias de que sus usuarios o clientes y los empleados sepan lo que se está llevando a cabo. Si la organización se encuentra familiarizada con los principios de la gestión de calidad y la mejora continua, presentarse a un premio sobre gestión del conocimiento e innovación podrá ser asumido con naturalidad ya que uno de los puntos a tratar será el de la comunicación abierta y franca con las personas. Una comunicación clara acerca de lo que se espera de cada uno facilitará la recogida de información para la descripción de los hechos, datos y evidencias que deberá reflejar la memoria.

### **2.2. Liderar y delegar eficazmente**

Los directivos deben convertirse en líderes y promotores de la iniciativa. En este sentido, para coordinar e impulsar las actividades que hayan de reflejarse en la memoria, deberá nombrarse un responsable que dependa o reporte directamente al titular de la organización de que se trate (Presidente, Director General, Subdirector General, Subdelegado del Gobierno, Director Provincial, Rector, Alcalde, etc.).

Para asegurar que a estas actividades se les da la prioridad necesaria, habrá de constituirse un equipo de promotores formado por directivos o cuadros de la organización, ya que su participación allanará las dificultades que puedan producirse.

Dentro del marco temporal establecido por la Orden de convocatoria, hay que fijar plazos realistas para adaptar el esfuerzo a las actividades propias de la organización.

Debe, asimismo, establecerse el plan para la recogida de la información necesaria y la elaboración de la memoria, asignando responsabilidades y plazos de entrega. Se definirán los criterios de selección de la información, teniendo en cuenta los datos que evidencien innovación, creatividad y progreso aplicados al diseño e implantación de la práctica, los elementos más representativos de la cultura organizativa, así como las mediciones y resultados más relevantes y todo ello referido al contenido esencial de la misma, que es cómo gestiona la organización el conocimiento.

El responsable global no tiene por qué ser necesariamente quien redacte la memoria, pero el hecho de asignar ambas funciones a una misma persona supone un ejercicio de coherencia que favorecerá la confección de un documento que debe expresar fielmente el desarrollo y

los resultados de la práctica candidata al premio. La memoria debe describir dicha práctica de tal manera que las personas implicadas en ella se reconozcan como participantes en la misma y se sientan orgullosas. Se pretende que la memoria muestre la mejor imagen de la organización, y los planteamientos, realizaciones y resultados más significativos de la práctica desarrollada, a través de evidencias concretas.

En cualquier caso, si una organización decide realizar el esfuerzo serio que supone presentarse al premio, el directivo máximo deberá estar visiblemente involucrado en la iniciativa. Él mismo o quien le siga en el orden jerárquico deberá actuar con conocimiento pleno del procedimiento, impulsar al equipo de trabajo y establecer los mecanismos de seguimiento y apoyo, no desentendiéndose y delegando en el responsable de la práctica o en el directivo designado responsable del proyecto.

Además del estudio de las bases de la convocatoria, una lectura detenida del presente documento permitirá elaborar una memoria adecuada a las exigencias del Premio a la Gestión del Conocimiento.

### **Resumen de sugerencias:**

- Comunicar el proyecto a la organización
- Designar un responsable global del proyecto, de la redacción del mismo y un equipo de promotores
- Fijar un calendario y plazos realistas
- Revisar la documentación relativa a la convocatoria de los Premios y, en especial, el Anexo 2: Bases de la convocatoria del Premio a la Gestión del Conocimiento 2011 que puede encontrar en el apartado Calidad de los Servicios de la página web de la AEVAL ([www.aeval.es](http://www.aeval.es)).
- Utilizar esta guía de apoyo.

### **3. ASPECTOS GENERALES**

#### **3.1. Seguir las instrucciones de la convocatoria**

Deben seguirse cuidadosamente las prescripciones contenidas en las bases de la convocatoria del Premio, estudiar los requisitos y procedimiento para presentarse, así como el resto de indicaciones. Todo está en la página web de la AEVAL <http://www.aeval.es>.

Tener muy en cuenta todas las especificaciones sobre la memoria contenidas en el anexo 2.2 de las Bases referidas al Premio a la Gestión del Conocimiento 2011, que indican el número de páginas de cada una de las partes de la misma, la configuración, el soporte y lugar de presentación.

En la memoria podrá hacerse referencia a la disponibilidad de información complementaria que evidencie lo expresado en el texto, a la que se posibilitará su acceso, si la AEVAL acuerda que se visite el órgano u organismo de que se trate.

Asimismo, considerar con detalle el Anexo 2.3 de la convocatoria en el que se indican los criterios aplicables a la evaluación de las candidaturas a este premio. Sobre estos criterios se aportarán informaciones precisas. Se elaborará el contenido de la memoria siguiendo cada uno de ellos como epígrafe específico a desarrollar. Los evaluadores basarán su valoración en los datos y evidencias aportados sobre cada uno de estos criterios.

#### **3.2. Capítulo de presentación**

Al inicio de la memoria se redactará un capítulo de presentación de la organización que contendrá una visión de conjunto de la misma. En él se proporcionará a los evaluadores una imagen lo más completa y realista de la organización, de su estructura, áreas que la integran y funcionamiento. Se aportarán datos sobre el número de empleados, los servicios que se prestan, los volúmenes de gestión, etc. Se describirán las funciones y competencias de las distintas áreas y las relaciones o conexiones con otras organizaciones. Se subrayarán los hitos históricos más significativos. Se indicarán otras prácticas o proyectos de interés realizados y, más en concreto, aquellos que tengan relación con la práctica presentada.

La presentación introductoria debe redactarse partiendo de la base de que los evaluadores no necesariamente tienen un conocimiento previo de la organización, ni de su sector de actividad.

Si se incluye un organigrama, debe hacerse para enriquecer la información, no simplemente para ilustrar o repetir lo dicho. Este capítulo no debe enfocarse como algo adicional o accesorio, sino como una información que muestra el enfoque y los esfuerzos de la organización respecto a la excelencia y la mejora.

#### **3.3. Precisar y cuidar el lenguaje**

Utilizar frases cortas y claras. Evitar las generalidades, particularmente el uso de expresiones vagas e imprecisas, como "todos", "cada uno", .... Así, por ejemplo, es descriptiva y precisa una frase como la siguiente: "En 2006, 11 de los 13 jefes de unidad evaluaron el desempeño

del 85% de los empleados, superando el 79% del año anterior." Pero no ésta: "Algunos jefes de unidad llevan a cabo una evaluación anual de la actuación de los empleados".

Que prime lo sustantivo sobre lo adjetivo, y aunque se pueden adjetivar las afirmaciones, deben ofrecerse los datos sustantivos que justifiquen el calificativo. Así, en lugar de escribir meramente: "El Director apoya enormemente...", debe especificarse en qué forma lo hace, si su actividad también es revisada en lo referido a la aportación de mejoras, etc.

Evitar el **uso excesivo** de términos del argot de este tipo de prácticas o técnico (informático, etc.) así como expresiones burocráticas y de la jerga específica del correspondiente sector administrativo.

Es muy conveniente incluir un anexo que contenga la explicación de la relación de siglas empleadas.

### **3.4. Mostrar hechos y datos**

Todas las afirmaciones de la memoria deben apoyarse en hechos y datos específicos. Además de poner de manifiesto lo que se hace en términos cuantitativos. Es preciso también mostrar cómo la utilización y comparación de datos, sirve como referente e indicador para comprender los problemas y tendencias subyacentes en la organización y para plantear las mejoras. Los llamados "hechos" apoyados en datos son obviamente necesarios. También lo son, en estas prácticas sobre gestión del conocimiento, aquellos otros que evalúan la percepción de los clientes o usuarios y el análisis de intangibles estratégicos.

Evaluar la percepción es una señal clara de estar inmerso en la cultura de la calidad. Una prueba anecdótica nunca puede sustituir a una evidencia sistemáticamente desarrollada, limitándose su valor a aportar visiones complementarias que refuercen la presentación de hechos y cifras.

### **3.5. Presentar comparaciones**

Siempre que sea posible, deben proporcionarse referencias comparativas. Esas comparaciones no tienen necesariamente que hacerse con respecto a unidades análogas o del mismo sector administrativo. Tratándose de análisis de procesos, el hallazgo de la mejor práctica para emular puede darse con frecuencia en sectores completamente distintos. Por ejemplo, una oficina de un organismo público puede haber encontrado solución para evitar la pérdida de su capital intelectual, derivada de las jubilaciones del personal, mediante el estudio y análisis de la resolución de este problema por algunas sedes de TV, o tal banco o una empresa de telecomunicaciones, o una universidad, que pueden haberse enfrentado ya a situaciones similares.

### **3.6. Usar clara y eficazmente los gráficos**

Deben diseñarse con el fin de que permitan visualizar datos de forma independiente o correlacionada. Esto ahorrará espacio. Asimismo, hay que asegurarse de que contienen los datos pertinentes en relación con el aspecto que se quiere mostrar.

El texto debe utilizarse para exponer qué relevancia tienen los datos del gráfico o qué conclusiones pueden extraerse de los mismos, no para reproducir literalmente la misma información. Así, en vez de escribir "...como puede apreciarse en el gráfico, los retrasos en la resolución de expedientes supusieron un 10 % en 2002, un 8 % en 2003 y un 5 % en 2004", podría indicarse lo que se ha hecho para conseguir mejorar los resultados, los objetivos marcados y esbozar, si está estimada, la tendencia en esa actividad. Por ejemplo, podría decirse: "En 2004, nuestro servicio de tramitación inició un proyecto de mejora que permitía colaborar y compartir métodos e informaciones entre los equipos de trabajo. Este planteamiento ha posibilitado la disminución en un 50% de los retrasos en la resolución de expedientes, y concluirá en 2007 con el objetivo de reducir los retrasos en la resolución hasta el 2%."

Un gráfico es un soporte de comunicación, por lo que debe permitir que una tercera persona, no informada en la materia, pueda comprender el mensaje que se pretende transmitir sin necesidad de que alguien se lo explique. El diseño del gráfico debe simplificarse al máximo, asegurando siempre su lectura fácil. Su tamaño no debería ocupar más de un cuarto de página.

### **3.7. Extensión de la memoria**

Debe distribuirse adecuada y equilibradamente la extensión de las diferentes partes de la memoria. Es recomendable ajustar su estructura a los criterios de valoración que figuran en el anexo 2.3 de la Orden de Convocatoria, seguir el mismo orden de los criterios y establecer una distribución proporcional del espacio entre ellos. Es necesario un esfuerzo de síntesis, ya que la extensión para describir la práctica está limitada a un máximo de 40 páginas, según se especifica en el Anexo 2.2 de las Bases de Convocatoria

### **3.8. Tener en cuenta a los lectores de la memoria**

Mientras se redacta la memoria hay que pensar en aquellos y aquellas que la van a leer, es decir, en sus destinatarios. Se debe incluir entre ellos tanto a los evaluadores y a los miembros del jurado, como a las personas de la propia organización, clientes u otros interesados, que eventualmente puedan acceder al documento, en su totalidad o en la parte que les afecte.

La primera opinión que se formará un evaluador sobre la organización será a partir de la memoria. El documento no necesita ser espectacular. Pero un informe poco atractivo, confuso o con errores puede generar una opinión no muy positiva sobre la organización.

No debe asumirse, en ningún caso, que los evaluadores van a dar por supuesto aspectos que para la organización resultan evidentes y que no aparecen en la memoria. De ahí que sea preciso narrar con claridad todo aquello que se quiere que sea tenido en cuenta.

Es necesario que la información contenida en la memoria, aunque no sea exhaustiva, sea completa y esté adecuadamente organizada.

### 3.9. Tiempo para revisión

Al planificar la redacción de la memoria, debe asegurarse el tiempo necesario para poder realizar una revisión completa de la misma. Esta revisión debería llevarse a cabo por el equipo directivo, apoyado por todas las personas que hayan contribuido de manera significativa a su elaboración. Ahora bien, puede ser importante que en la revisión participe también alguna persona, con experiencia en prácticas de mejora y de gestión del conocimiento, ajena al proyecto y que sirva de contraste.

En todo caso, deben orientarse eficazmente las reuniones de revisión recordando que su objetivo estricto es identificar los puntos débiles del documento, para mejorarlos y reescribirlos. En consecuencia sólo hay que comprobar lo ya escrito, no plantear nuevos temas.

Los aspectos a verificar durante la revisión de la memoria son, en líneas generales:

- Que la memoria cumpla todos los requisitos formales establecidos en la convocatoria del premio: datos solicitados, documentos a presentar, número de páginas de la memoria, tamaño de la letra, configuración de la página, interlineados, etc.
- Que se han tenido en cuenta en la redacción los distintos criterios para la valoración de la misma.
- Que no existen párrafos repetidos innecesariamente, información redundante, o datos contradictorios.

#### Resumen de sugerencias útiles

- Definir de antemano la sistemática general de redacción de la memoria, con el objetivo de crear un documento cuya lectura no resulte confusa ni tediosa.
- Establecer los criterios formales de escritura, como puede ser la fuente de texto a utilizar.
- Distribuir el espacio de la memoria, teniendo en cuenta el número de apartados, de acuerdo con lo establecido en la Orden de Convocatoria. La división del texto de cada una de las páginas en dos columnas suele facilitar la inserción de tablas y gráficos y optimiza el espacio disponible.
- Evitar generalidades en la redacción. Explicar más con sustantivos que con adjetivos.
- No utilizar excesivamente la jerga propia de la organización.
- Mostrar, si es posible, comparaciones con otras organizaciones.
- Aportar mediciones.
- Utilizar eficazmente gráficos ilustrativos, identificados adecuadamente, que evitan la monotonía de lectura del texto.
- Situarse en el lugar de los que van a leer y evaluar la memoria.
- Programar tiempo suficiente para revisiones y correcciones.
- Describir, en primer lugar, el procedimiento o forma de trabajar.
- Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad.
- Proporcionar pruebas de que la forma de trabajar en la organización es sistemática y que se apoya en la previsión.
- Documentar la forma de trabajar y cómo se organiza.
- Aportar información sobre los ciclos de evaluación y revisión.
- Demostrar la conexión entre los diferentes criterios o apartados de valoración de la

- práctica que aparecen en la Orden de Convocatoria del premio.
- Demostrar la efectividad en la implantación de mejoras.

#### **4. CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN DE LAS CANDIDATURAS AL PREMIO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 2009**

La evaluación de las candidaturas al Premio a la Gestión del Conocimiento 2009 se realizará teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la memoria, en relación con los siguientes criterios, que aparecen en el anexo 2.3 de las bases de la convocatoria:

**1. Diagnóstico realizado.** Proceso a través del cual se ha llegado a la práctica presentada: herramientas utilizadas para el diagnóstico. Elementos y aspectos de la organización que se han tenido en cuenta en el proceso de análisis. Demandas y expectativas de los ciudadanos, usuarios, personas de la organización y grupos de interés que se han incorporado al diagnóstico. Personas que han participado en el mismo, nivel de responsabilidad en la organización y adecuación del método establecido. Breve descripción del contexto en el que se desarrollará la práctica: reseña del capital intelectual del que se parte, de la dotación tecnológica y de los posibles procesos de *benchmarking* que han ayudado a su planteamiento, así como de la metodología operativa.

*(Ponderación en la puntuación: 1x 1,5)*

**2. Descripción de la práctica realizada, mostrando la incorporación de un sistema de gestión del conocimiento a la estrategia y a la planificación de la organización.** Objetivos y alcance de la práctica. Inicio y desarrollo de la misma. Resultados que se esperan.

Medidas adoptadas por la dirección de la organización para impulsar una estrategia de gestión de los recursos de conocimiento o activos intangibles que posibiliten:

- su adquisición y creación (pueden seguirse distintas estrategias para conseguir el conocimiento necesario).
- su almacenamiento (accesibilidad y disponibilidad) y tratamiento.
- transmisión y aplicación (operativas y sistemas puestos en práctica, memoria corporativa).
- mantenimiento e incremento (planificación ante el riesgo de obsolescencia, formas de enriquecimiento, nuevos conocimientos,...).

Indicadores de seguimiento de la implantación y de resultados, que han sido definidos.

*.(Ponderación en la puntuación: 1x 2).*

**3. Procesos de implantación de la gestión del conocimiento.** Procesos de socialización del conocimiento: desarrollo de comunidades de prácticas y equipos de trabajo. Diseño y aplicación de planes de formación adecuados a las necesidades del personal de la

organización y a los fines de la práctica. Establecimiento de formas de acceso al conocimiento de usuarios internos y externos. Por ejemplo, medidas internas conducentes al desarrollo y puesta en práctica de la Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. Iniciativas para fomentar la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje individual y de los equipos de la organización. Actuaciones para llevar adelante estos enfoques, distribución temporal de las mismas, asignación de responsabilidades, etc. Establecimiento de los indicadores de medición y mecanismos para la evaluación y seguimiento de la práctica, subsanación de errores y gestión del riesgo.

*(Ponderación en la puntuación: 1x 1,5)*

**4. Recursos y alianzas.** Aprovechamiento y utilización de los recursos materiales y financieros. Identificación, desarrollo y explotación del capital intelectual de las personas de la organización implicadas en la práctica. Utilización de las tecnologías de la información y otras para apoyar la comunicación interna y externa y el sistema de gestión del conocimiento implantado. Aseguramiento y mejora de la validez, integridad y seguridad de la información. Desarrollo y protección de la propiedad intelectual de la organización. Establecimiento institucional de redes y alianzas externas para consolidar y añadir valor a los procesos de gestión del conocimiento. Desarrollo conjunto de proyectos interadministrativos cuyo objetivo sea la optimización de la información y su aplicación a mejoras internas y externas.

*(Ponderación en la puntuación: 1 X 1)*

**5. Valoración de la práctica y resultados obtenidos.** Valor añadido (tangible e intangible) de la práctica para la organización. Resultados de los indicadores de medición utilizados (mejora de la eficacia y efectos positivos de la retroalimentación de las actividades de gestión e innovación, reducción de costes,...). Consolidación de la práctica. Resultados de los indicadores de medición utilizados. Satisfacción de las personas de la organización con la gestión del conocimiento. Resultados de los indicadores de medición utilizados (Disminución del índice de rotación del personal, impulso de la sociabilidad, intercambio, creatividad, desarrollo y puesta en común de conocimientos técnicos, competencias y capacidades). Satisfacción de los usuarios y clientes con los servicios prestados. Resultados de los indicadores de medición utilizados (Diversificación de la oferta de servicios, mejoras en los productos y servicios, datos de encuestas de satisfacción,...).

*(Ponderación en la puntuación: 1x 2,5)*

**6. Impacto y Responsabilidad Social.** Medidas adoptadas, en las distintas fases de la práctica, para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres, así como para la implicación paritaria en los equipos, grupos de trabajo, comités, etc. Acciones para eliminar impactos negativos por razón de género, o por cualquier otra razón, en el personal y usuarios. Impactos positivos en cuestiones referidas a medio ambiente, eliminación de cualquier tipo de discriminación, mejora del empleo, ...

Indicar si la práctica está documentada y si ha dado lugar, por ejemplo, a un programa informático específico. Señalar si su utilidad ha sido contrastada por expertos y si hay datos de que sea un referente para otras organizaciones, similares o no.

*(Ponderación en la puntuación: 1x 1,5)*

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<i>1. Diagnóstico realizado.</i>	<b>1,5 X 100</b>	<b>150</b>
<i>2. Descripción de la práctica realizada, mostrando la incorporación de un sistema de gestión del conocimiento a la estrategia y a la planificación de la organización.</i>	<b>2 X 100</b>	<b>200</b>
<i>3. Procesos de implantación de la gestión del conocimiento.</i>	<b>1,5 X 100</b>	<b>150</b>
<i>4. Recursos y alianzas.</i>	<b>1 X 100</b>	<b>100</b>
<i>5. Valoración de la práctica y resultados obtenidos.</i>	<b>2,5 X 100</b>	<b>250</b>
<i>6. Impacto y Responsabilidad Social</i>	<b>1,5 X 100</b>	<b>150</b>
<b>Puntuación total</b>	<b>600</b>	<b>1000</b>

## 5. SOBRE LOS CRITERIOS 1, 2, 3 y 4

### 5.1. Documentar con evidencias

Es importante documentar tanto la forma de trabajar como el planteamiento de la práctica y su despliegue en la organización. Los evaluadores no presupondrán, sin más, que el enfoque o plan descrito se aplica en toda la organización si no lo ven corroborado con evidencias que lo apoyen. Por lo tanto, deben presentarse pruebas de cómo se desarrolla el plan horizontal y verticalmente, así como territorialmente, si procede.

### 5.2. Documentar revisiones

Hay que facilitar documentación sobre los ciclos de revisión. Deberán evidenciarse las mejoras logradas gracias a la evaluación y revisión de los resultados de la práctica. Debe describirse qué se ha revisado, quién lo ha hecho, con qué frecuencia y los indicadores utilizados.

Los evaluadores querrán ver si las revisiones han permitido introducir cambios que hayan logrado mejorar el funcionamiento interno de la organización y el servicio a los ciudadanos.

### 5.3. Fallos más comunes

- La descripción de la práctica aplicable a los criterios indicados en este apartado suele centrarse en el “qué”, no en el “cómo”.
- No explicar el “por qué” de la implantación de la práctica, ni la metodología aplicada y cómo se aborda ésta en la organización.
- La descripción de la práctica suele ser excesivamente narrativa, con escasa utilización de gráficos, esquemas o tablas que resuman todos los elementos del proceso.
- Se facilitan escasas evidencias de haber efectuado una implantación efectiva.
- En ocasiones, es difícil vincular la información sobre la práctica relativa a cada uno de los criterios de valoración con su funcionalidad o razón de ser y con lo descrito en otros criterios.
- No se incluyen detalles sobre frecuencia de hechos o resultados ni sobre responsabilidades concretas.
- No se aporta la información necesaria para que los evaluadores detecten la eficacia específica de la práctica, y su rendimiento a partir de los resultados vinculados a la misma.
- Raramente se presentan los mecanismos asociados a la revisión y mejora, ni sus esquemas de aprendizaje.
- No mostrar ejemplos significativos, o casos concretos, que apoyen lo escrito.

### Resumen de sugerencias.

- Describir, en primer lugar, en qué consiste la práctica y el procedimiento o forma de trabajar.
- Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad.
- Documentar el diseño de la práctica y su implantación.
- Proporcionar documentación sobre la evaluación y la revisión de la gestión relativa a la práctica.
- Demostrar la conexión entre la implantación de la práctica y los resultados alcanzados.
- Demostrar la efectividad en la implantación de mejoras mostrando la relación entre los distintos criterios y entre lo planificado, lo desplegado y lo conseguido.

## **6. SOBRE EL CRITERIO 5**

### **6.1. Mostrar datos en el tiempo para poder detectar tendencias en los resultados**

Es necesario no ser limitativo o restrictivo en cuanto a los datos. Se deben presentar datos de años anteriores, si es posible, para poder detectar las tendencias en todos los resultados que se presenten.

Al presentar la información sobre los resultados, los datos son más elocuentes que el texto. Procúrese que el texto se utilice sólo para aclaraciones o presentación de conclusiones, empleando los gráficos para ofrecer lo esencial de la información.

### **6.2. Mostrar datos de percepciones y señalar cómo se obtienen**

Presentar datos obtenidos desde encuestas, cuestionarios u otras formas de medir la percepción de los afectados por el resultado, así como las formas y los procedimientos utilizados para la obtención de los datos.

### **6.3. Explicar los objetivos y comparar los resultados obtenidos con ellos.**

Debe explicarse por qué se han fijado los objetivos que se indican. Puede hacerse al tratar sobre los resultados o bien haberlos mostrado en los criterios anteriores, 1 al 4. Es conveniente mostrar también como se prevé la evolución en la mejora de los objetivos en un proceso determinado de tiempo y razonarlo.

Hay que comparar los resultados con los objetivos y estrategias de la organización. Si no se señalan los objetivos, será imposible realizar las comparaciones y detectar si se han conseguido las metas propuestas. Si los resultados no alcanzan las metas debido a que éstas se fijaron "exigentemente alejadas", debe hacerse constar.

### **6.4. Compararse con organizaciones externas**

Hay que buscar, si es posible, puntos de referencia externos, aportar comparaciones con prácticas semejantes implantadas en otras organizaciones.

### **6.5. Establecer la relación causa-efecto.**

Relacionar los logros conseguidos con la planificación y el despliegue realizado y con las acciones descritas en los distintos criterios es una de las mejores maneras de explicar el sentido y la mejora que ha supuesto la práctica para la organización.

Cuando los resultados aparezcan como insatisfactorios, es conveniente identificar y exponer los correspondientes planes o proyectos de mejora, que se pretende llevar a cabo para superar la situación, aportando alguna información sobre los mismos.

### **6.6. Informar sobre todos los logros obtenidos y mostrar su pertinencia.**

Hay que prestar atención al conjunto de resultados aportados. Los evaluadores van a tener muy en cuenta la amplitud y cobertura de los resultados obtenidos, e incluirán en su análisis global tanto las diferentes áreas funcionales, unidades o servicios como, en su caso, los ámbitos territoriales donde opera la organización (regiones, provincias, etc.). Segmentar los logros es otra forma de clarificar lo realizado.

### **6.7. Datos confidenciales**

Si algunos datos fueran altamente confidenciales, podrían presentarse en porcentaje, justificándolo. Ahora bien no debe utilizarse esta operación para enmascarar las carencias de resultados en aspectos clave. Por ejemplo, si la satisfacción de los empleados es presentada sólo en forma de tendencia que mejora y no se aportan cifras absolutas, los evaluadores podrían preguntarse por qué no se han facilitado esos datos y considerar que el nivel alcanzado es insuficiente.

### **6.8. Fallos más comunes**

- Al describir los logros, las mediciones presentadas no son relevantes ya que no están centradas en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y su conjunto no es representativo.
- Las mediciones presentadas no son coherentes con el sistema de gestión, con los planteamientos y su aplicación, con los procesos, etc.
- Las mediciones no se presentan de forma gráfica y, en consecuencia, no facilitan la interpretación de tendencias. Puede ser más clarificador facilitar histogramas que tablas.
- El estilo de los gráficos no es coherente a lo largo de la memoria (tipos de gráficos, orden de los años, colores de las series, estilo de representación de los objetivos y comparaciones, etc.).
- Los colores utilizados en las representaciones de los gráficos no facilitan la discriminación entre las series de datos.
- No se facilita un número suficiente de datos para medir tendencias.
- No se explica la adecuación y relación de los objetivos presentados con la estrategia y visión de la organización.
- No se aportan comparaciones con otras organizaciones, o son escasas y poco relevantes.
- Si se realizan comparaciones, no se especifica claramente la identidad de las organizaciones con las que se hace.
- No se observan relaciones causa-efecto.

## Resumen de sugerencias.

- Proporcionar datos que faciliten detectar tendencias (comparación, al menos, con una situación o práctica similar anterior).
- Utilizar textos para explicar las tablas y gráficos y para extraer conclusiones.
- Mostrar los resultados de los procesos más importantes que puedan estar integrados en la práctica descrita.
- Segmentar los resultados de manera apropiada.
- Comparar los resultados con los objetivos.
- Buscar comparaciones de referencia con prácticas semejantes implantadas en organizaciones externas.
- Ante resultados insatisfactorios, exponer proyectos de mejora.
- Relacionar los resultados con la implantación de la práctica.
- Utilizar valores porcentuales para proteger, en su caso, datos confidenciales.

## 7. SOBRE EL CRITERIO 6

En este criterio se indicarán otros elementos que se han tenido en cuenta al diseñar y aplicar la práctica tales como: igualdad de género, eliminación de impactos negativos por cualquier razón, impactos positivos de la práctica en cuestiones referidas a medio ambiente, creación de empleo, etc.

Asimismo, habrá que indicar y subrayar, en su caso, los elementos del contenido y de la metodología de la práctica llevada a efecto que, en opinión de la organización, son ejemplares y practicables por otras organizaciones similares o no, y las razones.

Se informará también sobre los esfuerzos realizados por la organización para la difusión de esta buena práctica de gestión del conocimiento, tanto en su seno como fuera de ella, y su inclusión en procesos de benchmarking, dentro y fuera de la organización. Las conclusiones sobre este apartado se podrán relacionar con lo indicado y realizado en el apartado 4 sobre alianzas.

Madrid, noviembre de 2011

