

# PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN 2016



**Documentación de apoyo para la presentación al premio  
y elaboración de la memoria**

Año 2016

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

© AEVAL

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>1. Introducción</b> .....	4
<b>2. Elaboración de la memoria: cuestiones preliminares</b> .....	5
2.1 Comunicar la decisión.....	5
2.2 Liderar y delegar eficazmente .....	5
<b>3. Elaboración de la memoria: aspectos generales</b> .....	6
3.1. Seguir las instrucciones de la convocatoria .....	6
3.2. Capítulo de presentación .....	7
3.3. Precisar y cuidar el lenguaje .....	8
3.4. Mostrar hechos y datos .....	8
3.5. Presentar comparaciones.....	8
3.6. Usar clara y eficazmente los gráficos .....	9
3.7. Extensión de la memoria .....	9
3.8. Tener en cuenta a los lectores de la memoria .....	10
3.9. Tiempo para revisión.....	10
<b>4. Criterios de valoración de las prácticas (Anexo 3.3)</b> .....	12
4.1. Resumen Ejecutivo.....	12
4.2. Criterios de evaluación de la memoria .....	13
<b>5. Elaboración de la memoria</b> .....	20
5.1. Documentar evidencias .....	20
5.2. Documentar la evaluación y revisión.....	20
5.3 Fallos más comunes .....	20
5.4. Mostrar datos de resultados en el tiempo para poder detectar tendencias ....	21
5.5. Mostrar datos de percepciones y señalar como se obtienen .....	21
5.6. Explicar los objetivos y compararlos con los resultados obtenidos .....	21
5.7. Comparar con organizaciones externas cuando proceda .....	22
5.8. Establecer la relación causa-efecto .....	22
5.9. Informar sobre todos los logros obtenidos y mostrar su pertenencia .....	22
5.10. Datos confidenciales.....	22
5.11. Fallos más comunes .....	23
<b>6. La visita a la organización</b> .....	24
6.1. ¿Cómo se desarrolla una visita? .....	24
6.2. Reglas básicas de la visita .....	24
6.3. Preparación de la visita.....	25
6.4. Documentación .....	25
6.5. Comunicación .....	25

## 1. INTRODUCCIÓN

La finalidad de este documento es ayudar a las organizaciones que hayan decidido presentarse a la convocatoria del *Premio a la Innovación en la Gestión* de acuerdo con lo establecido en la Orden HAP/1335/2013, de 3 de julio, por la que se da nueva regulación a los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.

**El *Premio a la Innovación en la Gestión 2016* está destinado a reconocer las prácticas innovadoras destinadas a desarrollar iniciativas que redunden en una mejora organizativa o de los procesos de gestión.**

**A los efectos de esta convocatoria se consideran prácticas de innovación en la gestión:**

- Las relacionadas con la implantación de métodos de gestión que sean nuevos o significativamente mejorados en comparación con los procesos existentes en la organización y que puedan suponer mejoras significativas, por ejemplo, en las funciones de apoyo o en los procedimientos o técnicas empleadas para gestionar los servicios.
- Las relacionadas con la implantación de nuevos métodos para organizar el trabajo o rediseñar los programas de actuación, incluyendo mejoras nuevas o significativas en los sistemas organizativos, en el centro de trabajo, así como la implantación de programas de cooperación con otras organizaciones públicas, para evitar duplicidades, etc.

El Premio a la Innovación en la Gestión 2016 se convoca por Orden HAP/1478/2016, de 8 de septiembre y es gestionado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

Este documento no tiene carácter prescriptivo, por lo que puede interpretarse y adaptarse a las peculiaridades y necesidades de cada organización pública o práctica presentada.

Se trata de que todo órgano, organismo y unidad administrativa de la Administración General del Estado, de las administraciones de las Comunidades Autónomas, de la administración local y de las Ciudades de Ceuta y Melilla, así como otros entes de derecho público, cualesquiera que sean su rango, tamaño y actividades, disponga de una guía orientativa que le facilite la labor de redacción de la indicada memoria sobre la práctica que se desea presentar como candidata al premio.

## 2. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: CUESTIONES PRELIMINARES

### 2.1. Comunicar la decisión

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

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

En función de la cultura de la organización y de su ámbito de actuación, han de evaluarse las posibles consecuencias de que sus usuarios o clientes y sus empleados sepan lo que se está abordando. Si la organización se encuentra más o menos familiarizada con los principios de la gestión de calidad, está asumido que una de sus bases es la comunicación abierta y franca con sus empleados. Una comunicación adecuada acerca de lo que se espera de cada uno de los colaboradores facilitará la obtención *y 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 la metodología para la recogida de la información necesaria para la elaboración de la memoria, asignando responsabilidades y plazos de entrega de la citada información al equipo encargado de la elaboración. 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.

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 sintética 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 plenamente en lo relatado. La memoria debe mostrar una imagen fiel de la organización.

En cualquier caso, si una organización decide realizar el esfuerzo serio que supone presentarse al premio con ánimo de obtenerlo, 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, coordinar, alentar al equipo 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 las Buenas Prácticas de Gestión Interna.

### 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, los anexos 3 y 3.2. relativos al Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna que se puede encontrar en la página web *www.aeval.es*.
- Utilizar esta guía de apoyo.

## 3. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: ASPECTOS GENERALES

### 3.1. Seguir las instrucciones de la convocatoria

Deben seguirse cuidadosamente las prescripciones contenidas en las bases de la convocatoria del premio, ya que son requisitos y no sugerencias. Ver los anexos de la Orden de convocatoria en el que se indican los aspectos específicos referidos a este premio.

Tener muy en cuenta todas las especificaciones sobre la memoria contenidas en el anexo 3.2, referidas al contenido, número de páginas, configuración, soporte y presentación. **Los distintos plazos así como la fecha límite de presentación de la memoria se señalan en la base Cuarta de la convocatoria (Anexo 3).**

En el Anexo 3.3 de la Orden de convocatoria se indican los criterios aplicables a la evaluación de las candidaturas al Premio.

**Por ello, los epígrafes y contenido de la memoria deberán coincidir con los criterios por los que será evaluada la práctica. De acuerdo con el apartado 1.7 del Anexo 3.2 “Especificaciones de la memoria del Premio a la Innovación en la Gestión 2016” las memorias que no se ajusten a este criterio podrán ser excluidas del proceso de evaluación.**

### 3.2. Capítulo de presentación

La memoria comenzará por un **Índice General de Contenidos** (una página) y un **Resumen Ejecutivo** (una página). A continuación una **Presentación de la Organización**, que incluirá y describirá brevemente sus funciones y actividades, estructura orgánica y principales servicios prestados y, en su caso, una relación de siglas o acrónimos utilizados (dos páginas).

Índice general de contenidos	1 página
Resumen Ejecutivo	1 página
Presentación de la Organización	2 páginas

Con estos tres epígrafes se proporcionará a los evaluadores una imagen lo más completa y realista posible de la organización y de las partes que la integran. 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 los distintos grupos, las relaciones o conexiones con otras organizaciones. Se subrayarán los hitos históricos más significativos. Se indicará la práctica o proyecto realizado y la importancia dada a la calidad en la gestión.

La Presentación de la Organización debe redactarse partiendo de la base de que *los evaluadores no tienen un conocimiento previo de la organización* en la que se inscribe el proyecto realizado, 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 una idea adicional o accesorio**, sino como una información que muestra el enfoque y los esfuerzos de la organización con 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 como “todos”, “cada uno” o de frases vagas e imprecisas. Así, por ejemplo, es descriptiva y precisa una frase como la siguiente: “En 2015, los 11 jefes de Unidad evaluaron el desempeño del 85% de los empleados, superando el 79% del año anterior.” Pero no ésta: “Los jefes de Unidad llevan a cabo una evaluación anual de la actuación de sus subordinados”.

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 y si su actividad también es revisada en lo referido a la aportación de mejoras.

Evitar el uso excesivo de términos del *argot* de calidad, así como las expresiones burocráticas y la *jerga* específica del correspondiente sector administrativo.

Es conveniente incluir un anexo que contenga la relación de siglas y acrónimos empleados.

### 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, sirven como referentes e indicadores para comprender los problemas y tendencias subyacentes en la organización y para plantear las mejoras. Los llamados hechos apoyados en datos son obviamente necesarios, pero también lo son aquellos otros que evalúan la percepción de los clientes o 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.

Conviene recordar para su inclusión a lo largo de la memoria, y en especial en el apartado 5 de la misma, los elementos referidos a la igualdad de género.

### 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 empleo puede haber encontrado solución a las “colas” ante sus ventanillas estudiando cómo ha resuelto el problema del tiempo de espera y la gestión de “colas” una administración tributaria, el servicio de matriculación de una universidad o, incluso, una compañía de seguros privada.



### 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. 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 literariamente 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 2012, un 8 % en 2013 y un 5 % en 2014", 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 2014, nuestro servicio de tramitación inició un proyecto de mejora que ha disminuido en un 50 % los retrasos, y que concluirá en 2016 con el objetivo de reducir los retrasos en la resolución al 2 %."

Un gráfico es un soporte de comunicación, por lo que debe asegurarse 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 y su tamaño no debería ocupar más de un cuarto de página, siempre que sea inteligible.

### 3.7. Extensión de la memoria

Debe distribuirse adecuada y equilibradamente la extensión de las diferentes partes de la memoria (**cuerpo del documento descriptivo máximo 25 páginas. El documento no deberá superar las 30 páginas, además de la portada**). Como ya se ha comentado, es importante para obtener una buena evaluación ajustar la estructura, denominación y contenido de los epígrafes de la memoria a los criterios o **apartados de valoración que figuran en el Anexo 3.3** de la Orden de convocatoria de los Premios, **seguir ese orden** y establecer una distribución proporcional entre ellos. Es recomendable el mayor esfuerzo de síntesis.

Portada	1 Página
Presentación de la Organización	<b>4 Páginas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice General de Contenidos</li> <li>• Resumen Ejecutivo</li> <li>• Presentación de la Organización</li> </ul>	(1) (1) (2)
Documento descriptivo de la práctica	<b>25 páginas</b>

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

Mientras se redacta la memoria hay que pensar en **los destinatarios que la van a leer: evaluadores y miembros del jurado**, pero también en las personas de la propia

organización, clientes u otros interesados, que eventualmente accederán 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 no ayudará a una opinión positiva sobre ella.

No debe asumirse, en ningún caso, que los evaluadores van a dar por supuesto aspectos que para los implicados en la práctica resultan evidentes o se pueden suponer y que no aparecen en la memoria, de ahí que sea preciso narrar todo aquello que se quiere que se tenga en cuenta, aunque con capacidad de síntesis.

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

### 3.9. Tiempo para revisión

Al planificar la redacción de la memoria, debe asegurarse el tiempo necesario para poder realizar una revisión 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 la elaboración de la memoria. Ahora bien, es muy importante que en la revisión participe también alguna persona completamente ajena al proyecto.

Debe reservarse un mínimo indispensable de una semana para la revisión, incluyendo el tiempo necesario para el debate en grupo y para reescribir la memoria. En todo caso, deben orientarse eficazmente las reuniones recordando que su objetivo estricto es identificar puntos débiles del documento, para mejorarlos. En consecuencia sólo habría 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, tamaño de la letra, configuración de la página, interlineados, etc.
- Que se han tenido en cuenta de forma explícita en la redacción los distintos criterios para la valoración de la misma.
- Que no existen párrafos repetidos innecesariamente, ni información redundante, ni datos contradictorios.

## Resumen de sugerencias

- Establecer los epígrafes en relación a los criterios de evaluación
- Tener en cuenta las fechas y plazos de presentación de la memoria
- Definir el procedimiento o forma de trabajar.
- Sistemática general de redacción 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 todos los criterios de valoración aplicables, de acuerdo con lo establecido en la Orden de Convocatoria (anexos 3.2. y 3.3). La división del texto de cada una de las páginas en dos columnas puede facilitar la inserción de tablas y gráficos y optimizar 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.
- 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 esta 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.
- Evidenciar la efectividad en la implantación de mejoras utilizando la información que se aporte en cada apartado.

## 4. CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS (Anexo 3.3)

En primer lugar, como corresponde a un Premio a la Innovación, las prácticas que se presenten al **Premio a la Innovación en la Gestión 2016** deben evidenciar mediante **hechos y datos**

*DOCUMENTACIÓN DE APOYO PARA LA ELABORACIÓN DE LA MEMORIA*

*Premio a la Innovación en la Gestión 2016*

*Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas*

*Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios*

que están claramente dirigidas a **desarrollar iniciativas que redunden en una mejora organizativa o de los procesos de gestión.**

A los efectos de esta convocatoria se consideran prácticas de innovación en la gestión:

- Las relacionadas con la implantación de métodos de gestión que sean nuevos o significativamente mejorados en comparación con los procesos existentes en la organización y que puedan suponer mejoras significativas, por ejemplo, en las funciones de apoyo o en los procedimientos o técnicas empleadas para gestionar los servicios.
- Las relacionadas con la implantación de nuevos métodos para organizar el trabajo o rediseñar los programas de actuación, incluyendo mejoras nuevas o significativas en los sistemas organizativos, en el centro de trabajo, así como la implantación de programas de cooperación con otras organizaciones públicas, para evitar duplicidades, etc.

La evaluación de las candidaturas se realizará teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la Memoria en relación con:

#### **4.1. Resumen Ejecutivo.**

La propuesta que aquí se realiza no tiene carácter vinculante pero es importante que el resumen ejecutivo haga referencia a todos o algunos de los epígrafes siguientes:

##### **4.1.1. Breve descripción de la innovación:**

- En qué consiste la innovación
- Qué mejora se trataba de conseguir. Qué problema se trataba de resolver
- Elementos clave de la innovación
- Cuáles son los actores involucrados
- Cómo se ha implementado la innovación: Equipo, etapas, tiempos, recursos
- Herramientas facilitadoras de la innovación: tecnológicas, formativas, incentivos, rediseño de técnicas o procesos
- Cómo se ha integrado la innovación en los procesos de la organización

##### **4.1.2. Impacto de la innovación**

- Ámbito en el que se produce: reducción de tiempos, costes, necesidades materiales, etc.
- Impacto en la organización: nuevos procesos, políticas, servicios...
- Resultados de la evaluación de la innovación (si se ha realizado)
- Impacto económico: Costes y beneficios

##### **4.1.3. Barreras y riesgos:**

- Riesgos o dificultades encontradas: legales, de recursos, resistencias al cambio...
- Cómo se han gestionado los riesgos y dificultades

##### **4.1.4. Aprendizaje como consecuencia de la innovación**

- Qué ha ayudado al logro de la innovación
- Qué podrían necesitar conocer otros que intentaran algo similar

#### 4.2. Criterios de evaluación de la memoria:

**Las memorias serán evaluadas de acuerdo a los criterios publicados en el anexo 3.3 de la Orden de convocatoria.**

Los elementos a considerar por los evaluadores tanto para la puntuación como para la obtención de puntos fuertes y áreas de mejora son los que se especifican a continuación:

##### 4.2.1. Creatividad y conocimiento

Definición del criterio evaluable:

*Aplicación de la creatividad y el conocimiento de las personas de la organización a la definición e implantación de procesos de gestión interna, u organizativos, de caracteres novedoso o sustantivamente mejorado respecto de los existentes. Asimismo, aprovechamiento de las opiniones o sugerencias de los empleados para la mejora de los servicios, realizadas a través de cualquier medio.*

Este epígrafe trata de la creación de procesos internos de gestión sobre la base del conocimiento y experiencia de la organización que tengan carácter inédito. A través de este criterio se busca valorar, asimismo, la creatividad de los gestores y equipos públicos.

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente este criterio son:

- ¿En qué consiste la innovación? Qué mejora se trataba de conseguir. Qué problema se trataba de resolver.
  - Descripción
  - Alcance
  - Elementos clave de la innovación
  - Presupuesto y financiación.
- ¿Sobre qué evidencias o hechos relevantes se apoya la necesidad u oportunidad de innovación?
  - Análisis de la demanda
  - Encuestas u otras medidas de percepción
  - Medidas de rendimiento
  - Opiniones especializadas
  - Participación de empleados
  - Cambios legislativos o normativos
  - Cambios en el entorno
  - Otras
- ¿Se han desarrollado iniciativas específicas que impliquen la participación de los empleados para la definición de aspectos clave relativos a la práctica? ¿Cómo?

- ¿Existen otros actores involucrados, internos o externos?
- ¿Quiénes han intervenido en la definición y desarrollo de la práctica innovadora?: Configuración del equipo, planificación e implantación.
  - Criterios de selección del grupo/equipo de trabajo
  - Actividades formativas necesarias para el grupo/equipo de trabajo (en su caso)
  - Liderazgo
  - Otros implicados: necesidad de coordinación con otras instituciones, departamentos, etc.
- ¿Se han definido restricciones o limitaciones a la práctica? (temporales, legales, económicas, medioambientales...)
- Planificación e implementación de la práctica
  - Fases y etapas: planificación, desarrollo, implantación, evaluación
  - Ámbito organizativo al que se dirige
  - Herramientas facilitadoras (tecnológicas, formativas, incentivos o reconocimiento, rediseño de técnicas o procesos...)
- Dificultades encontradas ¿Qué se hizo para superarlas?

#### **4.2.2. Impacto en la administración**

Definición del criterio evaluable:

*Efectos de la práctica innovadora en los procesos de la organización o en otras organizaciones públicas, en las políticas o programas públicos en que se inscribe y en los planes, programas y resultados clave de la organización.*

Implica demostrar cómo se ha integrado la innovación en los procesos y, en conjunto en la organización, analizando su impacto real y cómo afecta a los resultados clave.

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente este criterio son:

- Beneficios obtenidos: Mediciones "pre" y "post"
  - Reducción de tiempos, trámites, costes, necesidades materiales, etc. Otros beneficios: especificar
- Medidas de percepción y satisfacción de las personas de la organización como consecuencia de la innovación
  - Medición y análisis de los datos
- Impacto y consecuencias: Nivel de integración de la práctica en la organización
  - En los procesos
  - En las políticas, programas o servicios

- En el presupuesto de la organización
- En el rendimiento de las personas de la organización
- Otros efectos:
  - Sociales
  - Medioambientales
  - Económicos/presupuestarios
  - Empleo
  - Otros
- Resultados de la evaluación de la innovación (si se ha realizado)

#### **4.2.3. Transferibilidad y difusión**

Definición del criterio evaluable:

Transferibilidad y difusión: Capacidad de la práctica innovadora de ser aplicada o adaptada y compartida con otras organizaciones. Acciones de benchmarking. Organizaciones que han reproducido la práctica.

Este epígrafe refiere la *replicabilidad* de la práctica innovadora en otras organizaciones. Para tal efecto deberían ser valoradas la posibilidad de adaptación de los procesos a otros contextos institucionales, accesibilidad de la financiación, condicionamientos administrativos, políticos, sociales, participación en redes, etc,

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente este criterio son:

- ¿La práctica innovadora es susceptible de ser replicada por otras entidades?: Justificar
- Elementos clave a considerar para su *replicabilidad*: ¿Qué podrían necesitar conocer otros que intentaran algo similar? ¿Qué ha ayudado al logro de la innovación?
- ¿Participa la organización en una red que facilite que la práctica innovadora pueda ser replicada?
  - Perteneciente a la misma organización
  - Perteneciente a otras organizaciones del mismo ámbito institucional
  - Red de nivel local
  - Red de nivel autonómico
  - Red de nivel estatal
  - Red de carácter europeo
  - Otras
- ¿La experiencia ha sido considerada, en algún ámbito, como una “buena práctica”?  
¿Ha sido distinguida con algún premio o reconocimiento?



- ¿En ese caso, cuáles han sido los elementos que se han destacado?
- ¿La práctica ha sido objeto de “benchmarking”? ¿Se han establecido alianzas o acuerdos con otras organizaciones para desarrollarla?
- ¿La organización participa en alguna red de aprendizaje y/o colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora?
  - Sector privado
  - Sector público

#### **4.2.4. Eficacia**

Definición del criterio evaluable:

*Grado de consecución de los objetivos perseguidos con la práctica innovadora.*

Hace referencia a la capacidad de medir/alcanzar los resultados esperados por medio de la experiencia innovadora, en función de los objetivos que se han propuesto.

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente este criterio son:

- ¿La práctica ha permitido alcanzar resultados coherentes con la Misión, Visión, valores y estrategia de la organización o institución?. Justificar
- ¿La práctica ha permitido alcanzar resultados en relación a objetivos fijados en planes o programas existentes en la organización o institución?.
- ¿Se han fijado estándares u objetivos de la innovación en relación a...?:
  - Coste
  - Fiabilidad
  - Seguridad
  - Disponibilidad
  - Facilidad de mantenimiento
  - Rentabilidad
  - Tiempo
  - Otros (especificar)
- ¿Para la fijación de los estándares u objetivos se ha tenido en cuenta?:
  - Información técnica o económica
  - Información del sector de actuación/mercado/competencia
  - Leyes, normativas, requerimientos de clientes
  - Restricciones (presupuestarias, de diseño del servicio, etc.)



- Otros: especificar
- ¿Se utilizan medidas de percepción o indicadores de rendimiento basados en derechos, necesidades o expectativas de las personas de la organización para determinar el éxito de la práctica?.
- ¿Los resultados tienen o han tenido una evolución positiva en relación con los objetivos propuestos inicialmente?.
- ¿Se comparan los resultados obtenidos con los de organizaciones similares? ¿se utilizan estas comparaciones para establecer nuevamente objetivos?.

#### **4.2.5. Eficiencia**

Definición del criterio evaluable:

*Aprendizaje derivado de la práctica innovadora para rediseñar procesos que optimicen los recursos humanos, financieros, tecnológicos materiales, etc. Coste beneficio/efectividad de la práctica.*

Se refiere a la capacidad de la organización para ordenar sus procesos, planes, etc. de forma que estos optimicen sus recursos (financieros, humanos, logísticos, tecnológicos, materiales, etc.) y a su vez generen mayores y mejores resultados

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente este criterio son:

- ¿Se produce una relación positiva entre el impacto de la práctica y la importancia de los costes?
  - Valoración a partir de indicadores cuantitativos o cualitativos
  - Ahorros producidos
- ¿Se han establecido objetivos basados en la comparación del rendimiento de la organización con el de otras organizaciones o unidades?.
- ¿Se garantiza la transparencia en la información financiera y no-financiera ofrecida a los grupos de interés, incluidos los órganos de gobierno pertinentes?

#### **4.2.6. Complejidad**

Definición del criterio evaluable:

*Complejidad y magnitud del problema y de la práctica implantada para solucionarlo en términos de aspectos técnicos o involucración de las distintas áreas o unidades de la organización.*

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente este criterio son:

- ¿Se justifica y describe la complejidad del problema inicial u objetivo a abordar con la práctica innovadora? (Por ejemplo: ausencia de recursos, dificultad de prestación del servicio o ejecución del proceso, dificultades técnicas, materiales, de disponibilidad de personas, etc.)
- Riesgos o dificultades encontradas: legales, de recursos, resistencias al cambio, etc.
- ¿Cómo se han gestionado los riesgos o dificultades?
- ¿La práctica involucra a...? ¿Cómo?
  - Entidades de distintos niveles de las administraciones públicas
  - Personas de la organización
  - Otros departamentos de la misma organización
- ¿Se han adoptado mecanismos y/o procesos para trabajar junto a otros agentes? (acuerdos, convenios de colaboración, adscripción a redes, actuación dentro del marco de un proyecto piloto, etc.)
- ¿El desarrollo de la práctica permite -o ha permitido- configurar relaciones permanentes y sostenibles con aliados o proveedores, basadas en la colaboración y la transparencia?
- ¿Los aliados o proveedores seleccionados –en su caso- son compatibles con la Misión, Visión y valores de la institución?. Justificar

#### **4.2.7. Sostenibilidad**

Definición del criterio evaluable:

*Nivel de consolidación o institucionalización de la práctica innovadora en términos temporales, presupuestarios y de mantenimiento frente a cambios del entorno organizativo, institucional o político.*

Implica el nivel de “enraizamiento” de la experiencia que la haga capaz de mantenerse en el tiempo, a cambios políticos de la administración, cambios institucionales y organizativos, financiamiento, grado de compromiso de las autoridades y funcionarios/as, et.

Los elementos a considerar para valorar cuantitativa y cualitativamente este criterio son:

- ¿Cuánto tiempo lleva implementándose la experiencia innovadora? Marco temporal de trabajo para su desarrollo y, en su caso, tiempo de funcionamiento
- ¿Se ha partido de un enfoque estructurado que haya permitido la generación o priorización de la práctica innovadora?

- ¿Se trata de una práctica consolidada?: Justificar
- ¿Se puede confiar en que los resultados positivos puedan mantenerse?. Justificar
- ¿Se considera posible disponer de recursos propios -o de otras instancias o administraciones- que permitan disponer de presupuesto suficiente para garantizar la continuidad de la práctica?
  - Cuantificar el presupuesto necesario y porcentaje(s) de financiación externa, si la hubiera.
- El desarrollo de la práctica permite implantar estrategias, mecanismos o procesos que faciliten la gestión sostenible de los recursos materiales o económicos, desde un punto de vista financiero, ambiental, etc.

## 5. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA

### 5.1. Documentar evidencias

Es importante documentar la práctica, la planificación, el despliegue, la implantación y, en su caso, evaluación que la práctica ha tenido en la organización. **Los evaluadores no presumirán sin más que la buena práctica ha incidido en la organización si no ven explicadas las evidencias** que lo apoyan. Deben presentarse evidencias de los planteamientos y de su despliegue horizontal, vertical y territorialmente, si procede.

### 5.2. Documentar la evaluación y revisión

Hay que facilitar documentación sobre los ciclos de evaluación y revisión, si los hubiere. 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 para mejorar la gestión de la organización.

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 y con qué frecuencia se realizan esas revisiones.

### 5.3. Fallos más comunes

- La descripción de la práctica suele centrarse en el “qué”, y no, además, en el “cómo”.
- No se explica 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.
- No vincular los enfoques descritos con su funcionalidad o razón de ser.
- No incluir detalles sobre frecuencia de hechos o resultados, ni sobre responsabilidades concretas.
- Raramente se presentan los mecanismos asociados a la revisión y mejora, ni sus esquemas de aprendizaje.
- No citar ejemplos significativos, o casos concretos, que apoyen lo escrito.
- Realizar declaraciones de intención, sin establecer una planificación que le dé credibilidad.

### Resumen de sugerencias:

- Describir en qué consiste la práctica y el procedimiento o forma de trabajar adoptado
- Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad
- Documentar el diseño de la práctica, su implantación y resultados
- 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.

### 5.4. Mostrar datos de resultados en el tiempo para poder detectar tendencias

Es necesario no ser limitativo o restrictivo en cuanto a los datos. Se deben presentar datos de varios años -a ser posible- para poder detectar las tendencias en todos los resultados que se presenten. Y si no fuera posible proporcionar datos de varios años en algún resultado, debe explicarse por qué.

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.

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

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

Los datos sobre percepciones son importantes ya que permiten conocer tres elementos vitales: cuáles son las expectativas respecto a la práctica desarrollada desde el punto de vista de otras personas, cuáles son las ponderaciones que se dan a estas expectativas, y cuáles son sus juicios actuales sobre el funcionamiento o prestación actual.

### **5.6. Explicar los objetivos y compararlos con los resultados obtenidos**

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 otros apartados. Es conveniente mostrar también como se prevé la evolución en la mejora del / los objetivo/s en un proceso determinado de tiempo y razonarlo.

Hay que comparar todos 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.

### **5.7. Compararse con organizaciones externas, cuando proceda**

Hay que buscar puntos de referencia externos si la práctica innovadora lo requiere. Se deben aportar comparaciones favorables con prácticas semejantes implantadas en organizaciones externas, si las hubiera. Apórtense estas evidencias o explíquense las razones por las que no ha sido posible obtenerlas.

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

Hay que relacionar la planificación y el despliegue realizado, las acciones descritas en los distintos apartados con los logros conseguidos correspondientes a este apartado.

Cuando los resultados aparezcan como insatisfactorios, es preciso identificar y exponer los planes o proyectos de mejora que se pretenden llevar a cabo para superar la situación, aportando información sobre los indicados proyectos.

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

Hay que prestar atención al conjunto de datos 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.).

### 5.10. Datos confidenciales

Si algunos datos fueran altamente confidenciales, podrían presentarse porcentualmente. Ahora bien, no debe utilizarse esta operación para enmascarar las carencias de resultados en aspectos clave del proyecto. Por ejemplo, si la satisfacción de los ciudadanos que debían beneficiarse de la práctica, es presentada sólo en forma de tendencia de mejora y no se aportan cifras absolutas, los evaluadores podrían preguntarse por qué no se han facilitado esos datos y una de las posibles respuestas podría ser: que el nivel alcanzado es insuficiente.

### 5.11. Fallos más comunes

- Que al describir los logros, las mediciones presentadas no sean relevantes ya que no están centradas en las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios/ciudadanos u otros grupos de interés y su conjunto no sea representativo.
- Que las mediciones presentadas no sean coherentes con las actuaciones, con el sistema de gestión, con los procesos, etc.
- No presentar las mediciones de forma gráfica, y, en consecuencia, no facilitar la interpretación de tendencias. Puede ser más clarificador facilitar histogramas que tablas.
- Que el estilo de los gráficos no sea 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.).
- Que los colores utilizados en las representaciones de los gráficos no faciliten la discriminación entre las series de datos.
- No facilitar un número suficiente de datos para medir tendencias.
- No explicar la adecuación y relación de los objetivos presentados con la estrategia y visión de la organización.
- No aportar comparaciones con otras organizaciones, o son escasas y poco relevantes.
- Si se realizan comparaciones, no especificar claramente la identidad de las organizaciones con las que se hacen, ni su relevancia para la organización.
- No plantear relaciones causa-efecto entre Agentes y Resultados.



## Resumen de sugerencias

- Proporcionar datos que faciliten detectar tendencias (y comparación con alguna práctica similar anterior, si la hubiera).
- 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.

## 6. LA VISITA A LA ORGANIZACIÓN (Solo se realizará visita a la organización evaluada en caso de que AEVAL lo considere necesario para completar la evaluación de la práctica)

Si la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios lo considera oportuno, una vez evaluada la correspondiente memoria, se podrá realizar una visita a la organización por parte del equipo de evaluación para aclarar aspectos concretos.

### 6.1. ¿Cómo se desarrolla una visita?

Aunque depende de la naturaleza de la organización, de su tamaño, del número de centros de trabajo, etc., algunos aspectos son comunes en todos los casos. En primer lugar, habrá un acuerdo sobre la fecha y duración de la misma, previsiones que habrán de ser respetadas. Normalmente se tratará de una visita de una media jornada, tras la cual los evaluadores, teniendo en cuenta la información recabada en ella y a lo largo del proceso, consensuarán la valoración definitiva.

La AEVAL informará a la organización sobre la realización de la visita. Posteriormente, los evaluadores contactarán con la organización y le propondrán el plan de la visita tanto en lo referente a horarios como a los lugares a visitar y a las personas y equipos con los que entrevistarse.

No es necesario acompañar a los evaluadores en sus movimientos por el centro de trabajo, pero siempre habrá que hacer algunas previsiones para que la logística funcione correctamente.

Cuando el grupo de evaluadores deba visitar varios centros con una programación temporal muy ajustada, podría ser aconsejable que una persona de alto nivel de la organización, familiarizada con el conjunto de operaciones de la misma, lo acompañe para ayudar a responder posibles preguntas durante los desplazamientos.

## **6.2. Reglas básicas de la visita**

Como norma general, la/s persona/s de la organización que acompañe/n a los evaluadores en la visita no debería/n participar directamente en las conversaciones que aquellos mantengan. En el caso de que sean invitados por los evaluadores a asistir a las discusiones, debería/n dejar que el personal de la organización "local" conteste las preguntas y aclare directamente las cuestiones, planteadas por los evaluadores.

Lo mejor es que ningún directivo del centro, ni el anfitrión, estén presentes en las entrevistas de los evaluadores con los empleados "locales" para evitar cualquier posible inhibición o retraimiento por parte de éstos.

No se deberían programar actividades para las horas finales del día, puesto que los evaluadores posiblemente deseen reunirse en privado para comparar y revisar sus notas.

No debe esperarse que los evaluadores compartan, a lo largo de la visita, ninguna de las conclusiones con los responsables de la organización.

## **6.3. Preparación de la visita**

Los evaluadores tienen instrucciones específicas de no tomar en consideración nada que no estuviera recogido en la memoria de la propia organización, por lo que es ocioso intentar aportar algo completamente nuevo. No obstante, sí puede resultar de interés describir cómo han progresado las iniciativas incluidas, en su caso, en la memoria.

Los evaluadores buscarán, primordialmente, la comprobación de lo que se ha afirmado en la memoria, para aclarar los aspectos menos claros que aparecen en la misma.

Los evaluadores plantearán moverse horizontal y verticalmente a través de la organización, y hablar con una muestra aleatoria del personal.

## **6.4. Documentación**

Deberá estar disponible la documentación a la que se haya hecho referencia, de una forma u otra, en la memoria. Si se ha hecho referencia, por ejemplo, a determinados comités, se puede demandar que se muestren las actas de las reuniones. Otro tanto puede ocurrir con la documentación de encuestas a los clientes y al personal, de indicadores esenciales de funcionamiento, etc.



Los evaluadores pueden pedir que les muestren los archivos y hojear los documentos de trabajo para comprender determinados aspectos de la práctica.

## **6.5. Comunicación**

Es fundamental comunicar al personal de la organización la realización de la visita y las informaciones pertinentes sobre la misma, así como sobre el contenido de la memoria, indicándoles que podrían ser entrevistados por los evaluadores. Dado que la visita está fijada y se va a realizar, lo mejor es darle la mayor publicidad interna posible.

Asimismo es importante resaltar que la visita puede ser una experiencia muy valiosa para la organización por lo que se puede aprender de la misma y del informe de evaluación posterior.

## Resumen de sugerencias para la preparación de la Visita a la Organización

- La visita que va a recibir la organización debe prepararse de manera profesional, pero sin forzar una planificación rígida de tiempos.
- Debe disponerse de anfitriones preparados para acompañar al/los evaluador/es en sus desplazamientos.
- No deben programarse actividades vespertinas.
- Debe tenerse razonablemente disponible toda la documentación necesaria.
- Debe tenerse debidamente informado al personal (resultado de la evaluación y objeto de la visita).
- Si en la elaboración de la memoria se ha utilizado una terminología específica, ésta debería divulgarse entre el personal.

